

**ROALD AMUNDSENS
LEDELSE AV
SYDPOLEKSPEDISJONEN 1910-12**

EN ANALYSE AV FORTIDEN
FOR Å VISE VEI I FREMTIDEN

Av
Hogne Hjerpås

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2015



CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



AARHUS
UNIVERSITET
INSTITUT FOR UDDANNELSE OG PÆDAGOGIK



HiNT

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter: HOGNE HJERPÅS

Tittel: Roald Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen 1910-12
En analyse av fortiden for å vise vei i fremtiden

Studieprogram: MASTER I KUNNSKAPSLEDELSE 2013-15

Kryss av:

Jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato:

underskrift

Forord

Det personlige målet med denne masteravhandlingen er allerede nådd. Min ledestjerne på studiet Master i kunnskapsledelse har vært at «veien er målet». Som sådan etterlater den nå avsluttede prosessen med masteravhandlingen et tomrom. Jeg har i dette perspektivet ingen vei å gå lengre, og så vil ettertiden vise i hvor stor grad ferden på denne veien har vært nyttig.

Det at veien har vært målet og veien nå er slutt innebærer fra et annet perspektiv ingen avslutning. Det representerer derimot en veikryss med flere nye veier, og så får den nye ballasten jeg har med meg i ryggsekken på nye veier, hjelpe meg når nå vandrer videre.

Takk til alle medstudenter på MKL kull 2012-14 for meningsfulle diskusjoner på samlingene, takk til faculty for mange gode vinklinger på ulike tema, og en spesiell takk til veileder Eirik J. Irgens for god veiledning og nyttige innspill underveis i prosessen. Til sist en stor takk til min bedre halvdel Trude, for hjelp med språkvask og korrekturlesing, og for å ha holdt «fortet» på hjemmebane når jeg har lukket meg inne i «masterboblen» på mitt loftkontor.

Hogne Hjerpås, Hattfjelldal 9. mai 2015.

Sammendrag

Utgangspunktet for avhandlingen er å forsøke å avdekke ulike elementer ved Roald Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen 1910-12, deretter koble dette opp mot et utvalg ulike ledelsesperspektiv, for så å forsøke å gi ny kunnskap som kan være nyttig i utøvelse av ledelse i fremtiden. Problemstillingen i avhandlingen er: *Hva kan vi i, i et ledelsesperspektiv, lære av Roald Amundsens måte å lede Sydpolekspedisjonen 1910-1912?*

Første del av avhandlingen gir et innblikk i Roald Amundsens liv og leven. Amundsen regnes i ettertid som tidenes polfarer. Han seilte som førstemann både gjennom Nordvestpassasjen og Nordøstpassasjen, han var førstemann på Sydpolen og sannsynligvis også den første til å erobre Nordpolen.

Teorien i avhandlingen fokuserer på ledelse som begrep og fenomen, ulike former for ledelse og vesentlige faktorer som berører begrepet ledelse; så som ledelsesperspektiv, makt og strategi. Forskningen som er gjennomført har fotfeste innenfor hermeneutikken, og tar metodisk utgangspunkt i en narrativ tilnærming. Gjennom narrativet beskrives flere settinger som belyser Amundsens ledelse fra ulike perspektiv. Det empiriske grunnlaget for narrativet er i vesentlig grad hentet fra Amundsens dagbok fra Sydpolekspedisjonen, samt nylig og til dels aldri tidligere utgitte dagbøker fra deltakerne på Sydpolekspedisjonen.

Narrativet viser at Amundsens utøvelse av ledelse på første del av ekspedisjonen tok utgangspunkt i et ledelsesperspektiv som hadde mange sammenfallende elementer med det som dag beskrives som kunnskapsledelse. På siste del av ekspedisjonen ser vi en mer eneveldig ledelse som har flere likhetstrekk med militær ledelse, og med det som i avhandlingen er beskrevet som vitenskapelig ledelse.

Skiftet av ledelsesperspektiv underveis på ekspedisjonen var tuftet på et stadig sterkere målfokus fra Amundsens. Dette medførte at Amundsen ikke var i stand til å utøve hensiktsmessig ledelse basert på det opprinnelige ledelsesperspektivet etter hvert som vanskelige valg for videre fremdrift måtte tas, og når konkrete faglige diskusjoner og relasjonelle situasjoner tilspisset seg.

For begrepet *ledelse* er det gjort et forsøk på å avdekke det grunnleggende i begrepet, og det det er sannsynliggjort at utgangspunktet for *ledelse* er å ha fokus mot et mål, og at alt annet vedrørende utøvelse av ledelse er situasjonsavhengig. Denne formen for ledelse er gitt navnet *målfokusert ledelse*.

Gjennom analyse, avdekking og drøfting er det plukket ut fire elementer fra Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen som samlet gir en modell for *målfokusert ledelse*.

Innhold

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
DEL I, INTRODUKSJON	6
Kapittel 1, Innledning	6
1.1 Avhandlingens oppbygging	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
1.2.1 Bakgrunn for problemstillingen.....	7
 Kapittel 2, Roald Amundsen, hans liv og leven, en kortfattet versjon	 8
DEL II, TEORI OG METODE	11
Kapittel 3, Teori	11
3.1 Ledelse.....	11
Mellomfundering I.....	13
3.1.1 Militær ledelse.....	13
3.1.2 Vitenskapelig ledelse	14
3.1.3 New Public Management	15
Mellomfundering II.....	15
3.1.4 Humanistisk ledelse.....	16
3.1.5. Estetisk ledelse	16
3.1.6 Kunnskapsledelse	17
Mellomfundering III.....	19
3.1.7 Ledelse i et praksisperspektiv.....	19
3.2 Makt	20
3.2.1 Makt og ledelse	21
3.3 Strategi og strategizing.....	21
3.4 Perspektivering.....	23

Kapittel 4, Metode.....	23
4.1 Vitenskapsteoretisk plassering.....	24
4.1.1 Eget ståsted	24
4.1.2 Vitenskapsteoretisk plassering.....	25
4.2 Hermeneutikk.....	25
4.2.1 Objektiviserende hermeneutikk	26
4.2.2 Aletisk hermeneutikk.....	27
4.2.3 Hermeneutisk tilnærming i avhandlingen	28
4.3 Metodisk tilnærming	29
4.4 Narrativ metode	30
Mellomfundering IV	31
DEL III, ANALYSE OG DRØFTING	31
Kapittel 5, Drøfting av problemstilling, forskningsspørsmål og metode	32
5.1 Drøfting av problemstilling og forskningsspørsmål.....	32
5.1.1 Forskningsspørsmål 1	33
5.1.2 Forskningsspørsmål 2	33
5.1.3 Problemstilling.....	34
5.2 Forskningens reliabilitet/pålitelighet	36
5.2.1 Kildebruk relatert til objektivistisk hermeneutikk.....	37
5.2.2 Kildebruk relatert til aletisk hermeneutikk	38
5.2.3 Kontekst.....	39
5.2.4 Metodisk reliabilitet	41
5.3 Forskningens Validitet/Troverdighet.....	41
5.4 Forskningens overførbarhet	42
Kapittel 6, Narrativet – analyser, betraktninger og grublerier.....	43
6.1 Narrativt bakteppe og introduksjon.....	43
6.1.1 Narrativets oppbygging	44
6.2 Sydpolekspedisjonen.....	45
6.3. Amundsen og hans menn.....	45
6.4 Valgets kvaler, strategi og spill	49
6.5 Chefen på barrieren	52
6.6 Skituren	64

Kapittel 7, Jeg fant, jeg fant!	70
7.1 Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen	70
7.1.1. Kjennetegn på Amundsens utøvelse av ledelse	76
7.2 Amundsens ledelses versus noen av dagens ledelsesperspektiv.....	77
7.2.1 Amundsens ledelse versus militær ledelse	77
7.2.2 Amundsens ledelse versus vitenskapelig ledelse	79
7.2.3 Amundsens ledelse versus New Public Management.....	79
7.2.4 Amundsens ledelse versus humanistisk ledelse.....	80
7.2.5 Amundsens ledelse versus estetisk ledelse.....	81
7.2.6 Amundsens ledelse versus kunnskapsledelse	82
Mellomfundering V	83
7.2.7 Amundsens ledelse versus ledelse i et praksisperspektiv	84
7.2.8 Oppsummering.....	85
7.3 Et mulig nytt perspektiv på ledelse	86
7.3.1 Planlegging og logistikk	87
7.3.2 Erfaringsbasert ledelse	89
7.3.3 Fagkunnskap.....	90
7.3.4 Strategi og strategizing.....	91
7.3.5 Ledelse i sin enkleste og mest komplekse form	91
7.4 Konklusjon og avslutning.....	93
Litteraturliste.....	95
Lenker.....	98
Vedlegg 1.....	99
Vedlegg 2.....	100

DEL I, INTRODUKSJON

Kapittel 1, Innledning

1.1 Avhandlingens oppbygging

Avhandling er delt i tre deler, der første del inneholder en kortfattet presentasjon av problemstilling, samt en begrunnelse for valg av tema. Videre inneholder denne delen et bakteppe som gir et lite innblikk i Roald Amundsens liv og hans ekspedisjoner.

Del to av avhandlingen inneholder en beskrivelse av relevant teori som er nødvendig for å belyse den valgte problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er videre gjort rede for ontologiske og epistemologiske betraktninger i forhold til selve forskningsprosessen, og til slutt i denne delen følger en beskrivelse av fremgangsmåten for forskningen og den valgte forskningsmetoden.

Starten på del tre er i stor grad viet til forskerens (altså min) «stemme», først følger en drøfting og analyse av reliabilitet og validitet i forskningen, deretter en drøfting av den valgte problemstillingen og dens forskningsspørsmål. Videre følger selve forskningsprosessen i form av en narrativ tilnærming. Fortløpende, og bolklagt i narrativet, finner deler av forskerens betraktninger, analyser og drøftinger sin plass. I avslutningen av del tre har jeg forsøkt å trekke trådene sammen for å klargjøre funn og gi svar på problemstillingen.

I arbeidet med avhandlingen er det gjennomgående benyttet en fortolkende tilnærming, noe som gjør at det i ulike deler av avhandlingen dukker opp betraktninger og funderinger i form av «mellomfunderinger», som strengt tatt innenfor en stringent vitenskapelig tilnærming ikke hører hjemme der de dukker opp. Dette er imidlertid gjort bevisst for å rydde i tanker og forståelse underveis, og for å holde fokus på en kontinuerlig utvikling av forståelsen.

Ved å gå bak det teoretiske og rent forskningstekniske, gjennom å trenge inn i forskerens egne tanker i form av «funderinger» underveis er det gjort et forsøk på å tilføre avhandlingen en ekstra dimensjon, hvor målet har vært å skape en større helhet for leseren samt forståelse for de prosessene som har foregått.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Her vil jeg kort presentere avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. En mer utførlig analyse angående forståelsen, ordlyden og begrepene i problemstillingen og forskningsspørsmålenes er lagt til kapittel 5.1. I samme kapittel er det også gjort en vurdering av problemstillingen og forskningsspørsmålenes egnethet i forhold til å belyse avhandlingens tema.

Det er en kausal sammenheng mellom forskningsspørsmålene og problemstillingen, og denne sammenhengen kan beskrives på følgende vis:

Forskningsspørsmål 1 → Forskningsspørsmål 2 → Problemstilling

Svarene på forskningsspørsmål 1 danner utgangspunkt for å besvare forskningsspørsmål 2, og videre er svarene på forskningsspørsmål 2 en forutsetning for å belyse avhandlingens problemstilling.

Forskningsspørsmål 1:

Hva kjennetegner Roald Amundsens utøvelse av ledelse på Sydpolekspedisjonen?

Forskningsspørsmålet vil bli belyst ved en narrativ tilnærming, og narrativet tar utgangspunkt i utvalgte deler av dagbøkene fra Sydpolekspedisjonen,

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke likhetstrekk er det mulig å se mellom Roald Amundsens ledelse av sydpolekspedisjonen, og de beskrevne ledelsesperspektivene i avhandlingens teoridel?

Dette forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i funnene fra forskningsspørsmål 1 og relateres videre til beskrivelsen av de ulike ledelsesperspektivene.

PROBLEMSTILLING

Hva kan vi i, i et ledelsesperspektiv, lære av Roald Amundsens måte å lede Sydpolekspedisjonen 1910-1912?

Avhandlingens problemstilling vil bli drøftet og forsøkt besvart i en diskusjon med utgangspunkt i funn fra forskningsspørsmålene, bakteppet og teorigrunnet i avhandlingen.

1.2.1 Bakgrunn for problemstillingen

Ledelse som fenomen er et aktuelt tema innenfor mange områder. I media får både ledere og utøvelse ledelse stor oppmerksomhet, og i høgskole- og universitetssektoren har det de siste årene dukket opp flere og flere studier innen ledelse, og ledelse som fagfelt og fenomen har også kommet inn som deler av fag eller emner i flere studier. I tillegg har ulike aktører gjort profitt av ledelsesbegrepet. Et utall mer eller mindre seriøse aktører tilbyr i dag ledelsesutviklingsprogram til organisasjoner og bedrifter over en lav sko, og enten man ønsker det eller ikke, så vil man som leder sannsynligvis komme ut for slike fenomen i løpet av sin yrkeskarriere. Det er altså et begrep som mange etter hvert har fått et forhold til.

Ledelse er populært, og i søken etter å få fotfeste innen ledelsessegmentet har begrepet *ledelse* blitt drøftet, radbrekket og videreutviklet i alle retninger. Nå til dags kan man nærmest sette hvilket som helst «plussord» foran ledelse, og man kan gjennom det skape grobunn for en ny «retning» innen ledelse. Via Google har jeg bare forsøkt noen begrep, og jeg får «treff» stort sett uansett hva jeg skriver inn i søkefeltet. Eksempler kan være «Positivt lederskap» (hva slags lederskap er ikke positivt?), «Medmenneskelig ledelse» (finnes det noe annet?), og «Moderne ledelse» (spennende).

Den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen til ledelse bidratt i forhold til en mer forskningsbasert tilnærming til begrepet, hvor eksempelvis begrep som «relasjonell ledelse» og «verdibasert ledelse», og for så vidt «kunnskapsledelse» har fått fotfeste innenfor forskning og teoretisering.

Burns (1978, i Revang & Sørensen 1995) hevder at lederskap er et av de mest observerte og minst forståtte fenomener i verden, og Rost (1990, *ibid.*) framhever at innen ledelsesforskning er det ingen nye teorier som overtar for etablerte teorier, de blir kun alternativer.

Denne avhandlingen er ikke lagd for å harselere med profittjegerens forsøk på å få innpass innenfor ledelsesutvikling, og det er heller ikke noe oppgjør med den samfunnsvitenskapelige og forskningsmessige tilnærmingen til fenomenet (det ville i så fall være en selvmotsigelse av rang).

Det er derimot et forsøk på å se om *ledelse* som begrep kan være nok i seg selv, og gjennom å gå tilbake til et empirisk grunnlag dannet før fenomenet i vesentlig grad var et forskningsfelt og utdanningsfelt, søker jeg å finne en mer «genuin og ekte» forståelse av begrepet, som vi da forhåpentligvis kan ta med oss som noe bestandig og fast inn i denne verdenen som stadig suser fortere og fortere avgårde.

Kapittel 2, Roald Amundsen, hans liv og leven, en kortfattet versjon

Roald Engelbregt Gravning Amundsen, født 16. juli 1872 (Hvidsten i Østfold, Norge), død sannsynligvis 18. juni 1928 (nær Bjørnøya, Svalbard).

Amundsen vokste opp sentralt i Oslo, rett bak slottet, som den yngste av fire søsken. Amundsens familie var av sjømannsslekt. Faren var mye på havet og han døde om bord på et av sine skip på vei fra England i 1886. Amundsen fikk dermed aldri dele sitt voksenliv med faren, og moren ble sammen med barnepiken (og senere husholdersken) «Betty», de viktigste personene i oppveksten til Amundsen.

Amundsens tre eldre brødre havnet som mange andre i familien i skipsfarten, og mens Amundsen hadde et distansert forhold til sine to eldste brødre, ble den to år eldre Leon mer sentral for Amundsen. Leon var blant annet forretningsfører for Sydpolespedisjonen.

Som voksen kjøpte Amundsen en eiendom i Bunnefjorden. Plassen kalte han «Uranienborg», her bodde han hele sitt liv og det var også her alle hans polarekspedisjoner ble planlagt. Amundsen bestemte seg allerede som femtenåring for å bli polarforsker, etter å ha oppdaget den engelske polarforsker Sir John Franklins bøker. I respekt for sin mor som sterkt ønsket at RA skulle utdanne seg innen medisin, holdt Amundsen sitt livsvalg for seg selv, og han ble pliktskyldigst immatrikulert ved Oslo Universitet i 1890. Hans universitetsstudier endte imidlertid kun med «anneneksamen» i 1893 (forløperen for Examen philosophicum) med dårligst mulig resultat, et studium han for øvrig brukte tre år på å gjennomføre mens han herdet seg fysisk og psykisk for et liv i polare strøk. Etter morens plutselige død i 1893, tråde imidlertid Amundsen ut på sin nye vei.

Han gjennomførte etter dette en mer praktisk utdanning med styrmannseksamen (1895) og senere skipperseksamen (1905). Første kjennskap til ferdsel i polare strøk fikk Amundsen i 1894 som selfanger i nordishavet med fangstskuten Magdalena. I 1897-99 deltok han som ulønnet førstestyrmann på en belgisk ekspedisjon (kjent som Belgica-ekspedisjonen). Denne ekspedisjonen hadde som mål å finne den magnetiske sydpol, og dette var også hans første besøk på det antarktiske kontinent. I løpet av ekspedisjonen havnet Amundsen i en alvorlig konfliktsituasjon med ekspedisjonens leder, og Amundsen ble fratatt sin rang i ekspedisjonen før den var over. Dette var for øvrig den eneste ekspedisjonen Amundsen deltok på, uten selv å være ekspedisjonsleder.

I 1903-06 ledet Amundsen sin første egne polare ekspedisjon. Ekspedisjonen gikk nordover, og varte i over tre år. Gjøa seilte på denne ekspedisjonen som første skip noensinne gjennom Nordvestpassasjen, og på denne ekspedisjonen tilegnet Amundsen seg praktisk erfaring som leder, og han fikk anledning til å studere eskimoenes og inuittenes leve- og væremåte inngående og på nært hold. Etter gjennomføringen oppnådde Amundsen både anerkjennelse som polarforsker (ny viten om den magnetiske nordpol), og som oppdager og kartlegger av nytt land. Han utgav sin første bok (Nordvestpassagen, Aschehoug 1907), ble en ettertraktet foredragsholder og reiste rundt i store deler av verden og holdt foredrag.

I 1907 gjorde Amundsen avtale med Fritjof Nansen om å låne polarskuta Fram til en planlagt ekspedisjon mot Nordpolen. Tanken var å la seg drive fast i isen slik Fritjof Nansen allerede hadde gjort, og Amundsen skulle ved hjelp av god planlegging og ny kunnskap forsøke å treffe polpunktet bedre enn det Fritjof Nansen hadde greid under sitt forsøk noen år tidligere med samme seilskute.

Da det i september 1909 ble kjent at Peary hadde erobret Nordpolen i april samme år, gikk Amundsen i tenkeboksen. Han konkluderte raskt for seg selv at Nordpolen nå var uaktuelt som ekspedisjonsmål, selv om det var dette han hadde fått økonomisk støtte til fra både konge, folk og fedreland. Utad derimot fortsatte planleggingen som før, og da Robert Scott senere samme måned erklærte at han skulle erobre Sydpolen, hengte Amundsen seg på.

Det var viktig for Amundsen å lykkes som oppdager, og for han var det ensbetydende med å erobre nytt land. Dette ble opptakten til Sydpolekspedisjonen.

Etter å ha seilt fra Norge med et uttalt mål om å forsøke å nå Nordpolen, ble mannskapet etter hvert innviet i planene om et nytt mål på helt motsatt side av jordkloden. Alle fikk da mulighet til å forlate ekspedisjonen hvis de ønsket det, men ingen gjorde det. Ekspedisjonen ankom Antarktis og barrieren i januar 1910. Perioden fra ankomst barrieren og fram til september 1911, ble brukt til å detaljplanlegge ruta, ordne og klargjøre utstyret, samt å legge ut depot sørover så langt man rakk.

Selve ferden mot Sydpolen, ble gjennomført nærmest eksakt etter Amundsens planer. Ekspedisjonen erobret nytt land, tilbakela milevis over barrieren, gikk opp utforskede isbreer fulle av usikre brefall og sprekker, og på vei sørover de la ut nye depoter for å dekke returen. En del av hundene de brukte som trekdyr, ble slaktet etter hvert og brukt som mat til både ekspedisjonsmedlemmene og resten av hundene.

Amundsen lyktes med sin fremgangsmåte på alle vis. Han hadde planlagt godt og detaljert med bakgrunn i de erfaringene som både han selv og andre før han hadde tilegnet seg ved ferdsel i polare strøk, han hadde dyktige folk med seg, og det aller meste av utstyret var praktisk utprøvd og testet. 14 desember 1911 nådde ekspedisjonen polpunktet, de gjorde en del vitenskapelige observasjoner, før de noen dager senere satte kursen nordover igjen.

Etter å ha gjennomført turen til Sydpolen ble Amundsen mottatt som en folkehelt i Norge, hans berømmelse nådde verdensnivå og han levde en tid av å utgi bøker og reise rundt omkring i verden å holde foredrag. I 1916 fikk Amundsen bygget et eget polarskip «Maud», og han ledet den første vellykkede gjennomseilingen av Nordøstpassasjen i årene 1918-20.

I 1926 ledet Amundsen den første vellykkede luftekspedisjonen over Nordpolen med luftskipet Norge. Luftskipet fløy over polpunktet, og passeringen ble markert ved at det ble sluppet ut et norsk flagg festet i en aluminiumstang som boret seg ned i polisen. Helt opp til i dag strides det om dette faktisk var den reelle oppdagelsen av Nordpolen, da alle tre tidligere ekspedisjoner som hevdet å ha nådd polpunktet er omdiskutert i forhold til om de faktisk nådde Nordpolen.

I 1928 deltok Amundsen i en lete/redningsaksjon med fly etter en italiensk polarforsker som hadde havarert i drivisen nordøst for Svalbard. Under denne aksjonen forsvant flyet med Amundsen ombord, og han antas å ha omkommet den 18.juni 1928. Amundsen regnes i ettertid som en av tidenes største polarfarere, han utgav en rekke bøker fra sine ekspedisjoner, og oppnådde stor nasjonal og internasjonal anseelse for sine bragder.

DEL II, TEORI OG METODE

I denne delen er det samlet et utvalg av relevant teori i forhold til tema og problemstilling. I tillegg er ontologiske og epistemologiske vurderinger belyst, og den valgte forskningsmetode samt metodisk framgangsmåte er beskrevet. Store deler av denne delen er viet til beskrivelser og gjengivelser av teori, men den inneholder også mine egne betraktninger, ikke i form av diskusjon eller analyse, men for å klargjøre valg jeg har gjort, samt for å forklare ulike elementer der jeg mener det har vært nødvendig.

Kapittel 3, Teori

Begrepet *teori* kommer av det greske ordet "theorein" som betyr "betrakte" eller "anskue". Det er ingen entydig definisjon av dette begrepet i vitenskapelig litteratur, men mange forskjellige definisjoner og ulik bruk av *teori* (Johannesen et al. 2010:41). Typiske kjennetegn for en teori er at den må ha et visst generalitetsnivå, den må dekke mer enn enkelttilfeller, den må ha noe regelmessig over seg, og den må si noe om sammenheng mellom fenomener. Vitenskapelige teorier må ha en faglig begrunnelse på bakgrunn av empiri og/eller logiske resonneringer (ibid:45-46).

Litt løst formulert kan man kanskje si at en teori er den til enhver tid gjeldende oppfatning av eller om et fenomen. I dette ligger at en teori kan avløses av en annen hvis oppfatningen av fenomenet endres. Det er også slik at det innenfor mange områder, blant annet avhengig av ontologiske og epistemologisk tilnærming, ikke nødvendigvis eksisterer noen absolutt sannhet; og at man derfor kan ha flere teorier som omhandler samme fenomen, men som bygger på forskjellig oppfatning og forskjellig ståsted.

I dagens kunnskapsbaserte vestlige samfunn er teoritilfanget nærmest overveldende, dette kommer til uttrykk i de fleste forskningsarbeid i form av at det er foretatt et utvalg av teorier og teoretiske betraktninger, og så også i denne avhandlingen.

Den videre teoretiske fremstillingen er derfor ikke uttømmende, den representerer et skjønnsmessig utvalg begrenset av studiets teoritilfang, egen kunnskap, veiledning, og det som gjennom forskningen etter hvert har utpekt seg som annen aktuell og relevant teori.

3.1 Ledelse

I dette delkapitlet vil jeg redegjøre for ulike forståelser av ledelse, ledelsesformer og ledelsesperspektiv.

Ledelse som fag er cirka hundre år gammelt og handler om søken etter klare svar på hva som skal til for å designe og styre en organisasjon i en retning eller mot noen mål (Klev & Vie 2014:11).

Det eksisterer i dag ingen entydig forståelse av begrepet *ledelse*. Metaforskning om *ledelse* har vist at det er et utall av ulike ledelsesdefinisjoner. Cuban (1988, i Irgens 2013) fant mer enn 350 ulike definisjoner, og Leithwood et al. (1999) har konkludert med at det ikke er enighet om en felles definisjon av *ledelse*.

Ulike ledelsesdefinisjoner vil (som alt annet) være påvirket av sfæren de har blitt til i, og de vil som sådan være mer eller mindre brukbare alt etter hvilket fenomen de skal belyse. I mitt forskningsarbeid har jeg vektlagt å forsøke å «skrelle av/komme inn til beinet/gå tilbake til utgangspunktet» for sentrale begrep, og så også for *ledelse*.

Bak dette ligger en tanke om at de fleste definisjoner er tolkninger, og greier man å gå tilbake til det opprinnelige har man i stor grad ryddet av veien andres meninger og forståelser, og dermed lagt grunnlaget for å få en størst mulig frihet til å forstå begrepet selv utfra eget ståsted og forståelse. Ved å gjøre dette tar jeg naturligvis et valg, og valget er på ingen måter «uttømmende», men oppleves av meg som riktig i forhold til å belyse avhandlingens problemstilling.

En definisjon på ledelse er: «Ledelse er en prosess der en påvirker et individ eller en gruppe til økt innsats for å nå et mål i en bestemt situasjon» (Hersey & Blanchard 1993:94). I likhet med mange andre ledelsesdefinisjoner handler denne definisjonen også om måloppnåelse, den er forholdsvis generell da den ikke sier noe om hvem eller hva som er «påvirker» (leder), den tar opp i seg at ledelse kan omfatte både enkeltindivider og grupper, og den er tilpasningsdyktig i forhold til ulike scenarier. Det spesielle med definisjonen er at den gir retning/styring i form av «økt innsats», altså gjør den noe mer enn å bare gi retning til noe.

En enda mer forenklet, og dermed (ifølge meg) en mer «ekte og avskrellet» definisjon er: Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål (Northouse 2001). Denne definisjonen forutsetter at det er en enkelt leder, og at det er en gruppe som påvirkes. I tillegg forutsetter den at det er et felles mål som skal nås. Northouses definisjon av ledelse (ibid.) ligger til grunn for forståelse av problemstilling og forskningsspørsmål i denne avhandlingen.

Som for forståelsen av ledelsesbegrepet, eksisterer det mange ulike *ledelsesperspektiv*. I denne avhandlingen forstås begrepet *ledelsesperspektiv* som en kategorisering av ledelse. Ledelse som inneholder de samme særtrekkene kategoriseres innenfor samme *ledelsesperspektiv*. Særtrekkene i et *ledelsesperspektiv* kan være i form av spesielle ideologier, virkelighetssyn eller menneskesyn (eksempel kan være det *humanistiske ledelsesperspektivet* som bygger på et humanistisk menneskesyn); eller det kan være i form av særtrekk som preger måten å lede på (eksempel kan være militær ledelse som bygger på en streng hierarkisk oppbygging).

I det videre har jeg først vektlagt en strukturering og gjennomgang av historiske og klassiske ledelsesperspektiv som, kanskje i overraskende stor grad, fortsatt har fotfeste i ulike organisasjonsmiljø i dag. Deretter tar jeg for meg noen «nye» ledelsesperspektiv som sammen med de klassiske perspektivene og analysen av narrativet, danner grunnlaget for

drøftingen av forskningsspørsmål og problemstilling i avhandlingen. Det er gjort et skjønnsmessig utvalg av ledelsesperspektiv, og kun tatt med ledelsesperspektiv som synes relevante i forhold til analyse og diskusjon senere i avhandlingen.

Mellomfundering I

I beskrivelsen av ledelse som *begrep* har jeg prøvd å avklare begrepet, og gjennom det forsøkt å skape en forståelse av begrepet. Gitt at vi har en forståelse av hva ledelse kan være, så vil det allikevel være uavklart hva som kjennetegner god og dårlig ledelse, eller enda mer spesifikt, ulike grader av god og dårlig ledelse.

Det vil eksempelvis i et ledelsesperspektiv i en praktisk organisasjonssammenheng, neppe være mulig å utøve ledelse uten at denne utøvelsen fører til noe, eller er et bidrag til organisasjonens retning og utvikling. Hvis jeg legger til grunn forståelsen og definisjonen av ledelse i denne avhandlingen, kan god og dårlig ledelse klassifiseres etter i hvor stor grad ledelse totalt sett bidrar til å nå målet eller målsettingen for organisasjonen.

Skal man i så fall måle hvor god eller dårlig ledelsen er kun etter graden av måloppnåelse, eller skal man også se på hvor bærekraftig ledelsen er eksempelvis i forhold til et langvarig tidsperspektiv eller en visjon? Skal man trekke inn andre faktorer som påvirker ledelsen, og hva innebærer i så fall det? Eksempelvis vil alle relasjonelle faktorer være vanskelig å måle/styre da de alltid på et eller annet vis inkluderer en eller flere andre personer som man ikke har kontroll på.

Det er mange eksempler på «gode» ledere som ikke har nådd sine mål, og det igjen viser kompleksiteten i både ledelsesbegrepet og i vurderingen av det. Et nærliggende eksempel i denne avhandlingens kontekst er Fritjof Nansen; han nådde ikke Nordpolen med sin ekspedisjon og på sitt dedikerte forsøk, men å hevde at han var en dårlig leder av den grunn blir sannsynligvis feil. Igjen, det kommer helt an på premissene som legges til grunn for å vurdere i hvilke grad ledelsen er god eller dårlig.

Her lander jeg for denne avhandlingens del ned på at det er Amundsens rolle som leder som skal under lupen, og at det er graden av måloppnåelse, jamfør de valgte definisjonene på ledelse, som er kriterier for å kunne si noe om ledelsen totalt sett har vært god eller dårlig. Og i et slikt målperspektiv kan vi jo allerede konkludere med at Amundsen var en god leder, siden alle uttalte mål med ekspedisjonen ble nådd. Dette er også en av mange grunner til at akkurat Amundsens ledelse er valgt som utgangspunkt for denne avhandlingen.

3.1.1 Militær ledelse

Fredrik II av Preussen (også kjent som Fredrik den store) var konge av Preussen fra 1740-86, og utviklet det vi i dag kjenner som tradisjonell militær ledelse. Det vil si ledelse gjennom en mekanistisk og hierarkisk oppbygd organisasjon basert på direkte nedadgående

kommandolinjer, med standardisert rangordning og en klar forståelse av at desto lengre ned på rangstigen man befant seg, desto mindre var man verdt. For å sikre seg at kommandokjeden ble fulgt støttet Fredrik seg til prinsippet om at man skulle frykte sine ledere mer enn fienden (Morgan 1998).

Fredrik IIs militærvesen utviklet også et skille mellom den utøvende delen av militære aksjoner, og de administrative og planleggende delene av organisasjonen. Mange av dagens militære organisasjoner er fortsatt bygd opp etter de samme prinsippene med klare kommandolinjer og et gjennomført system med faste rangordninger. Den store forskjellen er at det i de fleste militære organisasjoner i dag har kommet inn mer menneskeverd, at frykten ikke er like dominerende som styringsinstrument, og at den teknologiske utviklingen delvis har flyttet personell fra utøvende fysisk tjeneste til planlegging og administrasjon.

3.1.2 Vitenskapelig ledelse

I takt med industrialiseringen av samfunnet på 1800-tallet økte behovet for ledelse basert på styring, målinger og kontroll. Arbeiderne skulle utføre oppgaver som de ble satt til av ledelsen (gjerne etter samlebandsprinsippet/mekanistiske oppgaver). Lederne var de som satt inne med kunnskap og visste hva som måtte gjøres, og for å sikre seg at de riktige tingene ble gjort, ble ledelse ofte forbundet med kontroll og overvåkning.

I 1911 kom Fredrick W. Taylors bok «The Principles of Scientific Management», en bok som dannet basis for ledelse av industri etter mekanistisk tankegang, det som i dag betegnes som taylorismen. Taylorismen fronter det som senere har blitt kjent som «vitenskapelig» ledelse, det vil si en forståelse av at vitenskapen skal ligge til grunn for ledelse, og at utviklingen av industri skal være fundert på vitenskapelige prinsipper, og i ytterste konsekvens de naturvitenskapelige idealer og kunnskapssyn.

Ledelsesperspektivet basert på taylorisme hadde gode vilkår i den industrielle fremveksten, og var et velegnet utgangspunkt for ledelse av industri organisert etter samlebandsprinsippet. Dette var industrikonsern organisert etter det som Gareth Morgan i boka «Organisasjonsbilder» (1998) beskriver som maskinperspektivet, en maskinell betraktning av arbeid og arbeidere, der alle hadde sin faste og vante plass i maskineriet og hvor alle gjorde sine oppgaver slik at «maskinen» fungerte tilfredsstillende.

Taylorismen har overlevd som ledelsesperspektiv fram til i dag, og er i stor grad synonymt med det som nå betegnes som vitenskapelig ledelse (scientific management). Ledelsen sitter innen med den vitenskapelige kunnskapen og står for «tenkingen» i bedriften, mens arbeidstakerne er redusert til «maskiner» som utfører standardiserte oppgaver. I mange organisasjoner er dette fortsatt en velegnet måte å lede på, for selv om den teknologiske utviklingen har ført til automatisering av mange oppgaver som tidligere måtte løses av mennesker, så utfører fortsatt arbeidere mange mekanistiske oppgaver i ulike settinger.

3.1.3 New Public Management

New Public Management (NPM) er en samlebetegnelse på ideer om hvordan offentlig sektor bør styres. I vitenskapelig sammenheng blir Christopher Hood's artikkel «A Public Management for all Seasons?» (Hood 1991) av mange regnet opphavet til begrepet NPM, og han redegjør i denne artikkelen også for NPM som et apolitisk og universelt styringssett som ikke favnes av en bestemt ideologisk retning. Ideene ble utviklet i land som USA, England og New Zealand etter hvert som det viste seg at ordinær byråkratisk ledelse av offentlig sektor ble problematisk, og kravet om effektiv ledelse og økonomisk bærekraftig ledelse av sektoren ble mer tydelig (Irgens 2007).

Mens de to tidligere beskrevne ledelsesperspektivene kan sies å være mer fundamentert rundt en teoretisk tenkning og forståelse av hva ledelse er, kan NPM sies å være mer et styringsverktøy for ledelsen i en organisasjon.

Sentralt i NPM er en videreutvikling av byråkratisk ledelse, med en rekke styringsteknikker og metoder som vektlegger rasjonell planlegging og kontroll, men som samtidig skal unngå uheldige sider ved tradisjonelt byråkrati som eksempelvis «regelrytteri» og liten grad av fleksibilitet. Eksempler på dette, og sentralt i NPM, er målstyring og virksomhetsplanlegging. Målstyringen igjen baseres på kontroll og intensiver som belønning og «straff». Dette er styrings- og planleggingsteknikker som i dag er svært utbredt innenfor offentlig sektor i Norge. Gjennom Stortingsmelding 4 (1987-88) vedtok regjeringen at alle statlige virksomheter skulle styres gjennom virksomhetsplanlegging, og gjennom Stortingsmelding 37 (1990-91) ble målstyring innført som gjeldende styringsprinsipp i utdanningssektoren.

Mellomfundering II

Ledelsesformene beskrevet så langt kan betraktes som instrumentelle, det vil si systemer hvor mennesker i stor grad blir betraktet som «instrumenter» (uten egen vilje) som må til for å nå ledelsens mål i en organisasjon. Det vil si uten at det er behov for de sosiale aspektene ved det å være menneske i en samhandlingsprosess, menneskene kan eksempelvis betraktes som «maskindeler» i Morgans (1998) tidligere beskrevne maskinperspektiv. Alle disse ledelsesperspektivene bygger på styring, og de holder seg fint innenfor de beskrevne definisjonene av ledelse (se kapittel 3.1). På Amundsens tid var en slik forståelse av ledelse svært utbredt, og organiseringen av datidens vitenskapelige- og oppdagelsesekspedisjoner var i stor grad organisert etter disse prinsippene, og som oftest etter militær tradisjon og rangordning (A. Wisting 2011).

I det videre vil jeg ta opp noen ledelsesperspektiv som bygger på forståelsen, betydningen og nødvendigheten av det sosiale i menneskelig samhandling. Det at mennesker tolker og skaper mening i en samhandling er essensielt. Argyris, Putnam og Smith (i Irgens 2013:49) sier at disse ledelsesperspektivene bygger på en hermeneutisk tilnærming, og at det å innse betydningen av meningsskaping for å forstå ledelse, også innebærer en forståelse av betydningen av praktisk kunnskap og fortolkning.

3.1.4 Humanistisk ledelse

Elton Mayo forsket på 1920-tallet på industriorganisasjoner, og med han fikk vi en av de første beskrivelsene av en humanistisk tilnærming til ledelse. Han hevdet at gjennom å se på ansatte som noe som kunne påvirkes sosialt gjennom respekt og samhandling, ville motivasjonen for arbeidet øke og de ansatte ville yte mer enn om de ble sett i et instrumentelt perspektiv (Irgens 2013:50). En videreutvikling av den humanistiske tilnærmingen til ledelse uttrykkes av McGregor (1960, i Irgens 2013), som hevder at det er ledelsens ansvar å gjøre det mulig for de ansatte å utvikle sine personlige egenskaper, slik at dette både bidrar til å nå den enkeltes personlige mål og organisasjonens mål. Grunnideen var at hver enkelt skulle føle seg så betydningsfull som mulig, og samtidig ha mulighet til så mye autonomi at de i stor grad følte seg personlig ansvarlig for resultatet av den utførte jobben.

McGregor (ibid.) hevder også at under gunstige forhold og med rett påvirkning vil et menneske både akseptere og oppsøke ansvar, og at måten å få dette til på, er ved å legge til rette for at hver enkelt skal identifisere seg selv med oppgavene de skal utføre.

Det er her viktig å påpeke at selv om det humanistiske ledelsesperspektivet har et «humanistisk» tilsnitt over seg, så er det humanistiske ved perspektivet i stor grad knyttet til optimalisering av arbeidsutførelse og dermed organisasjonens måloppnåelse. Det humanistiske i denne ledelsesformen, kan billedliggjøres med det allerede beskrevne maskinperspektivet til Morgan (1998), og at man ved humanistisk ledelse nærmest «gods snakker» og gir frihet innenfor eget handlingsrom til «maskinene», for å få de til å yte optimalt.

Denne tilnærmingen til ledelse skilte seg allikevel vesentlig fra den tidligere beskrevne instrumentelle ledelsen, ved at den tok opp i seg at det var viktig å vektlegge at arbeidstakeren skulle være i stand til å nå sine personlige mål i jobbsammenheng, og det representerte dermed et nytt paradigme innen ledelsesperspektivene. Det er imidlertid verdt å merke seg at dette ikke var et paradigmeskifte, for som vi allerede tidligere har belyst finnes det i dag fortsatt en utstrakt bruk av mer eller mindre instrumentelle ledelsesperspektiv.

3.1.5. Estetisk ledelse

I denne sammenhengen må begrepet *estetisk* forståes med utgangspunkt i det greske ordet *aisthesis*, hvor en av betydningene er «den kunnskap som kommer gjennom sansene».

Det estetiske ledelsesperspektiv bygger på at medarbeiderne er sentrale i forhold til utøvelse av ledelse, og på samme måte som lederne påvirker sine medarbeidere så påvirker medarbeiderne sine ledere, og dermed også utøvelsen av ledelse. Dette fremheves blant annet av Hansen, Ropo og Sauer (2007, i Irgens 2013). Et annet sentralt moment i det estetiske ledelsesperspektiv er at ledelse skal være noe mer enn bare en instrumentalistisk

eller teknisk forståelse av det å være leder. Vektlegging og forståelse av sansebasert kunnskapsutvikling ligger til grunn for estetisk ledelse.

Bente Elkjær (2004) har utviklet det hun kaller «den tredje vei» i organisasjonslæring, hvor hun nettopp vektlegger at ledelse gjennom bevisst bruk av (alle) sanser er sentralt, og hun fremhever dermed også den estetiske dimensjonen innen ledelse. Ledelse er kroppsliggjort og dermed sansbart (ibid.). Når man forstår ledelse som en estetisk aktivitet, innebærer det et skifte av fokus og metode. Ledelse beveger seg fra det instrumentelle til det estetiske, fra teknikk til kunst (Irgens 2013:57).

3.1.6 Kunnskapsledelse

Begrepet kunnskapsarbeider dukket for første gang opp på slutten av 1950-tallet, og ble da beskrevet som arbeidere som på selvstendig grunnlag utførte sine arbeidsoppgaver basert på egen kunnskap, istedenfor etter ordre fra andre (Drucker 1959, i Irgens & Wennes 2011). Zack (1999, i ibid.) sier at kunnskapsarbeid først og fremst handler om anvendelse av ekspertise. Denne forståelsen har i stor grad holdt seg fram til i dag (ibid.), og i tillegg har forskning kartlagt at kunnskapsarbeidere kjennetegnes ved stor grad av autonomi og mobilitet (Newell et al. 2009, i ibid.). Krogh et al. (2001) hevder at kunnskapsarbeidere selvsagt må besitte spesielle kunnskaper innenfor sitt fag, men at den viktigste kvaliteten for få et godt resultat i en organisasjon allikevel er kunnskapsarbeiderens menneskelige kvaliteter.

I dag vil vel de fleste organisasjoner og bedrifter hevde at de sysselsetter kunnskapsarbeidere, og at de dermed er kunnskapsorganisasjoner/bedrifter, noe som videre gir argumentasjon for bruk av *kunnskapsledelse* som ledelsesperspektiv. På 1980-tallet ble *kunnskapsledelse* etablert som eget område innen organisasjonsteori (Alvesson 1995, i Irgens & Wennes 2011). Irgens (2007) skiller mellom ulik grad av kunnskapsintensivitet, og sier at desto mer kunnskapsintensiv en virksomhet er, desto mer er den preget av kunnskapsarbeidere. Det er i dette perspektivet kanskje naturlig å anta at desto mer kunnskapsintensiv en organisasjon er, desto større er behovet for utstrakt bruk av *kunnskapsledelse*.

Ledelse av kunnskapsarbeidere er utfordrende siden man her har å gjøre med en type arbeidere som er eksperter, noe som innebærer at de i mange tilfeller kjenner sitt arbeidsområde mye bedre enn det ledelsen gjør, og de har et sterkt ønske om å være autonome. I en kunnskapsintensiv organisasjon med mange kunnskapsarbeidere vil derfor ledesspennt mellom leder og arbeider, bestående av en kontroll- og en tillitsdel, ofte bli utfordret.

Spørsmålet blir om kunnskapsarbeidere i det hele tatt kan ledes med utgangspunkt i tradisjonell forståelse av ledelsesbegrepet, synes derfor å være helt berettiget.

Teoretikere som drøfter *kunnskapsledelse* stiller da også spørsmålet om kunnskap og kunnskapsutvikling kan ledes. Fuller (2002) går langt i å hevde at dette faktisk ikke er mulig. Andre henger seg på dette spørsmålet, og viser til problemer ved å lede ulike sider ved kunnskapsutvikling (se McAdam & McCreedy 2000, Alvesson & Kärreman 2001, Hassel 2007). Avhengig av perspektiv på kunnskap vil det også være utfordringer med *kunnskapsledelse*, eksempelvis hevder Stacy (2008) med sitt perspektiv til grunn, at det er tilnærmet umulig å lede lærings- og kunnskapsprosesser fordi disse prosessene foregår i menneskets sinn, og ingen kan lede enkeltmenneskets sinn eller relasjoner.

Similä & McCourt (2011) diskuterer i en artikkel ledelsesmessig kontroll versus profesjonell autonomi ved å forholde seg til Erik Johnsen (2002) definisjon av ledelse som målsettende, problemløsende og språkskapende samspill. Sentralt i Johnsen forståelse (ibid.) er at alle ansatte i en virksomhet har et selvstendig ansvar for å bidra til at de grunnleggende prosessene fungerer (ikke ulikt premisset for det humanistiske ledelsesperspektiv presentert tidligere). Similä & McCourt (2011) ser betydelige utfordringer i forhold til ledelsens begrensede mulighet til å være faglige eksperter, men mener at noe av dette kan løses ved å fokusere på prosessene rundt målsetting, kommunikasjon og samhandling.

Stacy (2008) hevder at når kunnskap blir en vesentlig del av en organisasjons (intellektuelle, og eventuelt tause) kapital vil dette påvirke ledelsen av organisasjonen. Høy grad av kunnskapsarbeid i informasjonssamfunnet vil kreve nye ledelsesmåter i form av enklere og flatere organisasjonsstrukturer.

Vi ser at *kunnskapsledelse* er teoretisk begrunnet nedover i hierarkiet i en organisasjon, det vil si at hva arbeidere, medarbeidere og hva organisasjonene sysler med er avgjørende for behovet for kunnskapsledelse. Videre beskriver ulike teoretikere (fra sitt ståsted) forskjellige utfordringer i forhold til *kunnskapsledelse*, noe som igjen gjør dette til et komplekst fenomen.

En måte å se *kunnskapsledelse* på er utformet av Siggard Jensen (2004) hvor han beskriver en organisatorisk forskjell mellom *knowledge management* (kunnskapsledelse) og *traditional management* på den måten at for *kunnskapsledelse* er autoritetspyramiden snudd på hodet, og at det utfordrer forholdet mellom ansatte og leder. Begrunnelsen til Jensen (ibid.) går ut på at i kunnskapsorganisasjoner er det ofte de ansatte som har detaljkunnskapene og innehar ekspertkompetanse, og at det derfor er naturlig at de har sitt å si i forhold til ledelse av organisasjonen. I dette ser vi også klare linjer til det som ovenfor er beskrevet som *estetisk ledelse*, noe som igjen viser at *kunnskapsledelse* kanskje i liten grad kan kategoriseres innenfor forholdsvis snevre rammer.

Kunnskapsledelse kan vanskelig avgrenses som et eget perspektiv som skiller seg vesentlig fra alle perspektiv beskrevet så langt i teorikapitlet. Kunnskapsledelse kan i tillegg til å ha sine særtrekk også inneholde elementer fra flere av de mer avgrensede perspektivene, og favner derfor bredt innenfor ledelsesperspektivering. Dette har resultert i at det finnes et utall

definisjoner på begrepet *kunnskapsledelse*, Hislop (2009:59) har en definisjon som viser spennet i hva *kunnskapsledelse* kan omfatte:

«Knowledge management is an umbrella term which refers to any deliberate efforts to manage the knowledge of an organization's workforce, which can be achieved via a wide range of methods including directly, through the use of particular types of ICT, or more indirectly through the management of social processes, the structuring of organizations in particular ways or via the use of particular culture and people management practices».

Denne definisjonen viser at *kunnskapsledelse* i større grad enn mange av de andre beskrevne perspektivene, tar utgangspunkt i forvaltning av noe som er unikt for menneskene i en organisasjonen.

Mellomfundering III

Jeg har tenkt mye rundt begrepet *kunnskapsledelse* og i tråd med det som er beskrevet som en grunntanke rundt tilnærmingen til ledelsesbegrepet tidligere i avhandlingen, har jeg også her forsøkt å «skrelle av» de mange definisjonene som finnes for å komme nærmest mulig utgangspunktet/det opprinnelige. Dette har vært vanskelig, da det i dette tilfellet synes å være et for komplekst begrep til å bli beskrevet godt nok på en enkel måte. Forsøk på forenklinger medfører at begrepet mister noe av sitt innhold, og dermed står jeg altså igjen med det som er beskrevet av Hislop over som en «umbrella term».

3.1.7 Ledelse i et praksisperspektiv

Som for *kunnskapsledelse* er det siste ledelsesperspektivet som beskrives i dette kapitlet mer å regne som en overbygging, en beskrivelse av ledelse basert på ulike innfallsvinkler hvor fellesnevneren er praksistilnærmingen.

Klev & Vie (2014) beskriver et praksisperspektiv på ledelse hvor utøvelsen av ledelse formes gjennom hverdagslig arbeid. Praksisperspektivet beskrives å være mer opptatt av de handlinger og tommelfingerregler som benyttes i ledelse, enn det å fokusere på formelle ledelsesoppgaver. Forfatterne mener ledelse handler om å utføre et håndverk hvor det å kommunisere, mene og handle sammen med mennesker er det viktigste (ibid:17).

Det er mulig å trekke sammenligningslinjer fra forfatternes beskrivelse av et praksisperspektiv på ledelse, til Georg Kennings modell for ledelse, hvor et av hovedmomentene er at ledelse i seg selv er et fag, og at en som har lært seg ledelse nærmest kan lede hva som helst (Kalleberg 1991). På et vis sammenfaller dette med en praksisbasert tilnærming til ledelse: «Som andre håndverk læres ledelse best gjennom å gjøre seg erfaringer med ledelse, enten gjennom egne erfaringer eller gjennom å observere andre» (Klev & Vie:17). Dette er altså ikke nødvendigvis nye grunntanker innenfor ledelse,

det er mer et forsøk på kobling opp mot det praktiske liv, og læring av ledelse gjennom erfaring og praksis.

Lysbø (i Klev & Vie 2014:160) finner støtte for en praksisbasert tilnærming til ledelse innenfor forskning:

«Studier av hvordan ledelse læres, viser at det handler om en rekke erfaringer ervervet gjennom problemløsning i praksis, og konstruksjon av mening basert på disse (Watson & Harris 1999, Hill 2003, Mintzberg 2004). Selv om vi lærer på ulike måter, indikerer dette at ledelse handler om noe annet enn å tilegne seg teoretisk kunnskap. Ledelse er en praksis, og praksisbasert kunnskap er utgangspunkt for læring av ledelse».

Betydningen av praktisk kunnskap kan forstås med utgangspunkt i det Aristoteliske begrepet *phronesis*. Aristoteles beskriver dette som en intellektuell dygd/dyd, en type intellektuell kompetanse som omfatter praktisk visdom/klokskap/fornuft, en skjønnsmessig evne (skjønn) som erverves gjennom erfaring over tid. Aristoteles skriver om *phronesis* som evnen til å handle på en klok måte, til å se hva som er fornuftig å kunne, til å treffe riktige avgjørelser i konkrete sammenhenger (Store norske leksikon 1).

Et praksisperspektiv på ledelse med utgangspunkt i forståelsen av dette begrepet innebærer derfor ikke nødvendigvis en kobling til praktiske gjøremål, eller en tilnærmet ekspertforståelse av ulike oppgaver i en organisasjon, men er mer rettet inn mot utvikling av erfaring, og dens betydning for utøvelse av ledelse.

3.2 Makt

Som for andre begreper beskrevet så langt i avhandlingen er det også for begrepet *makt* mange forståelser og definisjoner avhengig av hvilken kontekst begrepet skal settes inn i.

«Makt er både synlig, et gode og et onde, ettertraktet og avskydd. Det finnes flere typer av makt. Maktbegrepet er i noen forhold positive, andre negative. [...] Denne tvetydigheten kan sammenfattes i at makt kan forstås både som «makt over» og «makt til». Noen ganger er makten lett synlig, andre ganger besværlig å gripe. Den kan oppfattes som umerkelig og at den er overalt, nærmest som et slør – luften vi puster i». (Borg & Vollen 2014).

Selve maktbegrepet kan også deles inn, og splittes opp på ulike måter. Innenfor denne avhandlingen synes det fruktbart å benytte en oppdeling av maktbegrepet i *relasjonell makt* og *strukturell makt*. Dette er en oppdeling beskrevet av mange, men her er utgangspunktet en beskrivelse gjort av Sissel Eeg-Larsens (Eeg-Larsen):

Relasjonell/personlig makt – den makt og innflytelse som utøves av enkeltpersoner i forhold til andre mennesker. Denne type makt finnes både i den offentlige og i den private sfære. Følelsesmessige, profesjonelle og andre typer relasjoner påvirker denne typen makt.

Strukturell/upersonlig makt – Makt som strukturell innflytelse, kan fremkomme gjennom politiske, økonomiske, organisatoriske, kulturelle og materielle strukturers tendens til å påvirke og forme menneskelig handling.

Sosiologen Max Weber (1864-1920) definerte makt som: «Makt betegner enhver sjans til å gjennomføre sin vilje innenfor en sosial relasjon, også på tross av motstand, uansett hva denne sjansen beror på» (Store norske leksikon 2). Sett i lys av det beskrevne ovenfor faller denne definisjonen innenfor *relasjonell makt* da den tar utgangspunkt i enkeltindividets vilje og en sosial relasjon. Både Webers definisjon av makt, og Eeg-Larsens oppdeling av maktbegrepet er lagt til grunn for analyse og drøfting i denne avhandlingen.

3.2.1 Makt og ledelse

Begrepene *makt* og *ledelse* kan til en viss grad oppleves som om de flettes inn i hverandre, de opptrer gjerne sammen, og det ene begrepet kan lett knyttes til det andre. Begge begrepene kan, slik de er definert i denne avhandlingen, sies å gi retning til en menneskelig handling.

Strand (2007) fremhever at ledere er forvaltere av og kilde til makt, og Irgens (2011) viser til at denne maktutøvelsen kommer fram på ulike måter, og at dette igjen er relatert til hvilket menneskesyn og kunnskapssyn lederen forfekter. Strand (2007) beskriver også det han kaller *autoritet* eller *legitim makt*, og at dette er *makt* som er allment akseptert. I forhold til *ledelse* har vi ikke noe tilsvarende begrep som har fått fotfeste innenfor ledelsesteoriene, men det gir seg selv at ledelse som er allment akseptert i en organisasjon er å foretrekke, i alle fall fra et lederperspektiv.

Makt og *ledelse* er, som vi har sett, vanskelige begreper å forholde seg til, da det kan synes som om begrepene har ulike betydning avhengig av hvor de opptrer og hvem som forstår de. Begge begrepene er imidlertid viktig i denne avhandlingen, og vil bli diskutert videre senere.

3.3 Strategi og strategizing

Begrepet *strategi* har sin opprinnelse fra det greske ordet *stratēgia* som betyr å planlegge militære operasjoner (Nygaard 2006). Og som for en del andre begreper i avhandlingen finnes det også en rekke ulike definisjoner og betydninger av begrepet *strategi*, og jeg har i det videre valgt å vise et lite utvalg som har relevans innenfor denne avhandlingen.

I boka «Strategy Safari» (Mintzberg et al. 2005) lanserer forfatterne flere definisjoner på *strategi*, blant annet strategi som en plan om ønsket framtidig tilstand, strategi som en posisjon, og strategi som taktiske trekk. En annen definisjon er: «Strategy is the long-term direction of an organisation» (Johnson et al, 2011:3) Felles for mange definisjoner av *strategi* er at de enten direkte eller indirekte handler om planlegging for å optimalisere sjansene til å nå et mål. Dette er også forståelsen av begrepet *strategi* i denne avhandlingen.

Kobles begrepene *strategi* og *ledelse* sammen får vi begrepet *strategisk ledelse* som tar opp i seg hvordan lederen, lederne eller ledelsen i en organisasjon bruker strategi for å nå en organisasjons mål. I følge Nygaard (2006) er det innenfor strategilitteraturen en vanlig oppfatning at strategisk ledelse kan brytes ned til firedelt prosess bestående av:

1. Ressursanalyse.
2. Målformulering.
3. Strategiformulering.
4. Strategiimplementering.

Tre av disse prosessene er i en tenkt ideell situasjon ment å foregå i en bestemt rekkefølge i forkant av selve iverksettelsen av strategien, noe som ikke alltid er mulig eller tilfelle i det virkelige liv. Modellen er allikevel tatt med her for vise hvordan det er mulig (og vanlig) å dele den strategiske ledelsen inn i flere deler.

Von Krogh, Roos og Slocum (1994, i Von Krogh et al. 2001) hevder at det reelt sett bare er snakk om to ulike strategier: Overlevelsesstrategi og forbedringsstrategi. I utgangspunktet er denne forståelsen relatert til en bedriftsøkonomisk tankegang der overlevelsesstrategien handler om hva som må til for at en bedrift skal overleve i et marked, mens forbedringsstrategien handler om hvordan en bedrift skal utvikle og forbedre seg i det samme markedet.

Begge disse begrepene kan relateres til en leders strategi på to forskjellige måter, en utadrettet og en innadrettet i en organisasjon. Overlevelsesstrategi enten som en strategi for at en organisasjon skal overleve, eller som en strategi for at lederen selv skal kunne overleve som leder i en organisasjon. Og på samme vis kan en forbedringsstrategi handle om hvordan en leder jobber for å utvikle og forbedre en organisasjon, eller hvordan en enkelt leder skal kunne forbedre og utvikle seg som leder i organisasjonen.

For å få en dypere forståelse av akkurat dette må se på bruk av strategi i selve strategiprosessen, og da er vi inne på det som av Claus Nygaard (2006) betegner som *strategizing*. Dette begrepet ble opprinnelig lansert av Sabel & Zeitlin (1997, i Nygaard 2006:11) som en motvekt til den økonomiske forestillingen om at virksomheter kun var opptatt av økonomisk profitt. Nygaard (ibid.) har videreutviklet begrepet innenfor selve strategiområdet, og betegner *strategizing* som å handle i samspill med konteksten. Nygaard

sier også at *strategizing* er påvirket av komplekse kontekstuelle forhold, som igjen selv påvirkes når *strategizing* utføres i praksis (ibid:12).

Strategizing kan dermed forstås som en strategisk handlingsprosess, eller praktisk strategiarbeid, som igjen påvirkes av konteksten det utføres i, og dette vil så påvirke konteksten som forandres og legger til rette for ny *strategizing*. Denne vekselvirkningsprosessen er tenkt å fortsette kontinuerlig eller så lenge *strategizing* foregår, og kan billedliggjøres på samme måte som for den hermeneutiske sirkel eller spiral, slik det presenteres innenfor hermeneutikken senere i avhandlingen.

I motsetning til *strategi* som kan oppleves som en statisk plan, blir *strategizing* på denne måten en mye mer dynamisk prosess som oppstår og utvikles kontinuerlig i det relasjonelle samspillet og den kontekstuelle sammenhengen der dette finner sted. *Strategizing* er noe som i større grad oppstår og forsvinner ved behov, det lever et eget liv i konteksten, og er ikke mulig å planlegge på samme måte som *strategi* og strategisk ledelse.

3.4 Perspektivering

Det å kunne innta ulike perspektiv påvirker hvordan vi som mennesker ser på og legger til rette for kunnskap og læring i en organisasjon (Irgens & Wennes 2011). Irgens beskriver det han kaller «fra enøyd til tøynd kompetanse», når man har ulike tilnærminger til virkeligheten og ulike vitenskapelige vinklinger, og sier at dette gir mulighet for å få andre svar enn om det sees i et perspektiv (Irgens 2011). I denne avhandlingen har jeg kalt dette fenomenet *perspektivering*.

Perspektivering handler altså om å betrakte samme fenomen fra ulike ståsted, fra ulike kontekster og med ulik forståelsesbakgrunn. En nærliggende måte å tenke på er beskrevet av Morgan (1998) i boka «Organisasjonsbilder», hvor han beskriver det å betrakte ulike organisasjonsmodeller gjennom metaforer, eller med ulike «briller», for å kunne legge forskjellige tolkninger til grunn for det han ser, og dermed få en bedre helhetsforståelse.

Det å få beskrevet den samme situasjonen eller hendelsen fra flere ulike kilder, gjennom flere perspektiv, gir det jeg kaller en *perspektivering* av den beskrevne situasjonen eller hendelsen i denne avhandlingen.

Kapittel 4, Metode

Starten av dette kapitlet forteller om bakgrunnen for, og valg av vitenskapsteoretisk perspektiv i avhandlingen. Videre følger metodiske avveininger og valg, og det blir gjort rede for de metodene som er benyttet i den gjennomførte forskningen.

4.1 Vitenskapsteoretisk plassering.

Avhandlingen vil først bli forsøkt plassert i et vitenskapsteoretisk perspektiv, og for å kunne gjøre det tar jeg utgangspunkt i følgende sammenheng:

VIRKELIGHETSSYN → MENNESKESYN → KUNNSKAPSSYN → VITENSKAPSSYN → METODESYN

Pilene ovenfor er ment å illustrere den kausale relasjonen mellom en forskers syn på virkeligheten, mennesket, kunnskapen, vitenskapen og metoden. Dette er med på å forklare hvorfor forskjellige innfallsvinkler og metoder får innpass i forskningen (Ulleberg 1999).

Som menneske (og forsker) vil jeg alltid være farget av et virkelighetssyn bygd både på en fysisk og en psykisk/sosial dimensjon. Dette vil igjen påvirke mitt menneskesyn, det vil si min oppfatning av hva et menneske er, og hvordan vi som mennesker handler og opptrer i kulturelle rammer, samt i interaksjon med andre mennesker.

Kunnskapssynet til en forsker er ofte i betydelig grad påvirket av virkelighets- og menneskesynet. Alt dette vil så gi et syn på vitenskapen og et vitenskapsteoretisk utgangspunkt for valg av vitenskapsparadigme, og dermed valg av metodisk tilnærming i en forskningsprosess.

4.1.1 Eget ståsted

I min videre beskrivelse har jeg bevisst lagt vekk alle kategoriseringer i forhold til virkelighetssyn, vitenskapelig tilnærming og kunnskapssyn som er beskrevet innenfor akademika, ulike teorier og vitenskapelige tilnærminger. Dette fordi jeg opplever de som mer ekskluderende enn inkluderende i mange tilfeller, da mange forsøk på kategorisering og «båsetting» trekker opp veldig tydelige skillelinjer og stengsler. Dermed forutsettes det at mine oppfatninger finner sin egen «virkelighet» innenfor det jeg opplever som stengsler, og slik er det ikke.

Det eksisterer i dag et utall forskjellige menneskesyn, og det at det er definert så mange forskjellige menneskesyn med forholdsvis klart innhold, gjør det vanskelig for meg å si at jeg har ett spesielt menneskesyn. I tillegg er noen menneskesyn konkurrerende, det vil si at et menneskesyn utelukker et annet. Eksempel på dette kan ifølge Frost (2012) være individualistisk versus personalistisk menneskesyn.

Menneskesyn som humanistisk, naturalistisk, økologisk, og kristent, flettes derimot noe inn i hverandre, det vil si de inneholder elementer av det samme. Eksempelvis kan et kristent menneskesyn sies å være humanistisk, selv om det er totalt sett er stor forskjell på disse to menneskesynene.

Mitt liv og min erfaring har utformet menneskesynet mitt, og jeg har valgt å ikke gjøre slik som forskning, akademikere og vitenskapen gjerne vil, nemlig å klassifisere eller kategorisere mitt menneskesyn. Derimot har jeg valgt å være bevisst på hva som er viktig i mitt menneskesyn, uten å sette det i bås. Det at jeg ser på mennesker som sosiale vesener og at samhandling er sentralt, sier noe om betydningen av empati og likeverd i

menneskesynet mitt. Troen på tenking, tolkning og forståelse sier noe om betydningen av det kognitive i menneskesynet, og det at jeg tror på utvikling og kunnskap som ressurs, medfører også at kreativitet har plass i mitt menneskesyn.

Som for mitt menneskesyn «bekjenner» jeg meg ikke til et spesielt kunnskapssyn. Det finnes ulike kunnskapssyn, og mange av dem er i stadig utvikling, de flettes inn i hverandre og «stjeler» idéer fra hverandre, slik at tydelige avgrensninger er vanskelig å definere, og når de er definert oppleves de til en viss grad for meg som rigide.

Mitt kunnskapssyn er farget av menneskesynet, hvor både individet og samhandling står sterkt. Sånn sett kan man si at menneskesynet i stor grad kan legges innenfor humanismen, som igjen er stor og vanskelig avgrensbar. Jeg mener kunnskap oppstår i samhandling mellom mennesker, men også mellom mennesker og andre kunnskapsbærere (som eksempelvis tekster og medier). Kunnskap forutsetter dermed aktivitet og relasjonelle handlinger, noe som igjen gjør at det skapes og gjenskapes, og er stadig i forandring. I dette synes ligger også at kunnskap uten individer ikke gir noen mening. Medier og tekst kan eksempelvis representere kunnskap, men denne representasjonen gir ingen mening før et eller flere individ har mottatt og tolket den.

Dette bringer meg videre i «kausaltetsrekken» og over på mitt vitenskapssyn og valg av vitenskapsteoretisk paradigme i avhandlingen. Kunnskapssynet beskrevet over og den ontologiske forståelsen utgjør rammen for vitenskapssynet. Med utgangspunkt i det beskrevne ovenfor, kan jeg også trekke slutningen at det for meg i vesentlig grad ikke finnes en objektiv sannhet, og at «sannheten» må forstås og tolkes for å gi noen mening.

4.1.2 Vitenskapsteoretisk plassering

Tradisjonelt kan det skilles mellom tre hovedgrupper av vitenskaper; Formalvitenskap, naturvitenskap, og samfunns- og menneskevitenskap. Formalvitenskap er vitenskaper som ikke er erfaringsbaserte, og naturvitenskap er de vitenskaper som studerer våre naturlige omgivelser i vid forstand. Samfunns- og menneskevitenskap er en samlebetegnelse for nyere empiriske vitenskaper (eksempelvis sosiologi, psykologi og antropologi) og de klassiske humanistiske fagene (historie, språk og filosofi) Nyeng (2010).

Denne avhandlingen finner sin plass innenfor det som beskrives som samfunns- og menneskevitenskap, da formålet er å belyse ledelse innenfor en samfunnsvitenskapelig forståelse. Siden fortolkning ligger til grunn for mitt kunnskapssyn og syn på forståelse, plasseres denne avhandlingen innenfor hermeneutikken i et vitenskapsteoretisk perspektiv.

4.2 Hermeneutikk

Hermeneutikk som begrep har sin opprinnelse fra det greske ordet *hermenevein* som oversettes med «å tolke, utlegge». Innen filosofien har hermeneutikk sin plass både hos

Heideggers, Gadamer og Ricoeur og omhandler teori om all forståelse, mens det vitenskapsteoretisk har sitt utgangspunkt i fortolkning av tekster (Store norske leksikon 3).

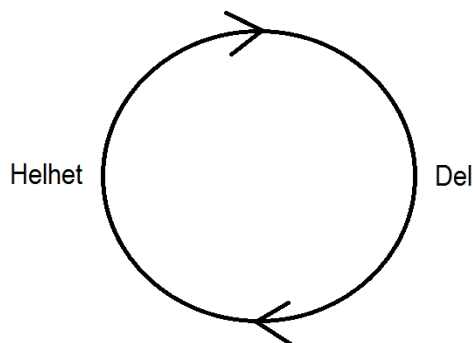
Metodisk finner forskningen i avhandlingen sin plass innenfor et hermeneutisk perspektiv. Som sådan er min forståelse at hermeneutikken ikke er å betrakte som en forskningsmetode, men metodevalget som er redegjort for senere i avhandlingen finner sin plass innenfor det hermeneutiske perspektivet.

Hermeneutikken vektlegger at det ikke finnes en egentlig sannhet, og at tolkning av fenomener på ulike nivåer skaper forståelse. Det å fortolke menneskelige handlinger for å finne et dypere meningsinnhold enn handlingene tilsier, fremheves innenfor hermeneutikken. Delene av et fenomen eller handling forstås i lys av gjeldende helhet, og dermed oppstår det en ny helhet. Metodisk forfekter hermeneutikken ingen streng forskningspraksis med bestemte retningslinjer (Thagaard 2009:39).

Alvesson & Sköldsberg (2008) har gjort en videre inndeling av hermeneutikken som er sentral og nyttig innen min forskning. De skiller mellom det de kaller *objektiverende hermeneutikk* og det de kaller *aletisk hermeneutikk*. Den videre beskrivelsen av disse formene for hermeneutikk er min tolkning av Alvesson & Sköldsbergs mye brukte metodebok «Tolkning och Reflektion».

4.2.1 Objektiverende hermeneutikk

Den *objektiverende hermeneutikken* forsøker på et vis å etablere hermeneutikk etter modell fra naturvitenskap med vektlegging av fortolkning for å oppnå vitenskapelig kunnskap. Samtidige bygger den *objektiverende hermeneutikken* på en klassisk forståelse av hermeneutikk, hvor det at helhet og del begge er avhengige av hverandre for å skape forståelse, og at denne vekselvirkningen kan fremstilles i en klassisk hermeneutisk sirkel.



Figur 1. Hermeneutisk sirkel. *Objektiverende hermeneutikk*.

I Alvesson & Sköldsbergs beskrivelse av *objektiverende hermeneutikk* (ibid.) fokuserer denne sirkelen på forholdet mellom objekt og subjekt, hvor subjektets (i dette tilfellet meg som forsker) tolkning av objektet (i dette tilfellet de skriftlige kildene) til slutt utgjør forståelsen. Forskeren tolker del og helhet, inntil han sitter med sin endelige tolkning av

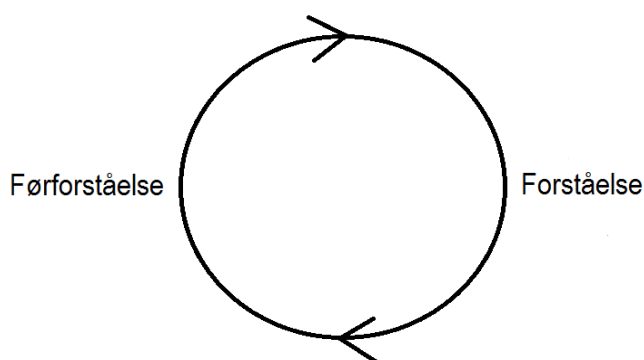
kildene. Vekselvirkningen mellom del og helhet påvirker subjektets forståelse av objektet, og dermed vil det kunne skje en utvikling av forståelsen helt til subjektet mener å inneha den endelige forståelsen.

Denne formen for hermeneutikk forutsetter at svaret alltid ligger i objektet, det er bare opp til subjektet å tolke seg fram til denne sannheten. Dermed sier denne hermeneutikken at det finnes en «sannhet», det er bare opp til forskerens subjektive tolkninger å finne den.

4.2.2 Aletisk hermeneutikk

Begrepet *aletisk* stammer fra det greske ordet *aletheia*, om betyr å åpenbare noe som er skjult. I *Aletisk hermeneutikk* søker forskeren gjennom en avdekkende prosess å finne noe skjult for å skape en ny forståelse av et fenomen.

Denne form for hermeneutikk bygger på at forståelse er eksistensielt grunnleggende, det vil si at menneskets evne til å overleve er avhengig av forståelse, og at forståelsen er noe vi bærer med oss hele livet, samt at forståelsen utvikles kontinuerlig. Den *aletiske hermeneutikken* bygger også på at det vesentlige grunnlaget for forståelse er språket (og i denne avhandlingen tekstliggjøring av språket). Med sin egen førforståelse og innenfor sin egen kontekst skal forskeren kunne forstå teksten gjennom å koble sammen meninger, forskeren skal lytte til teksten og stille spørsmål, for så i det videre kunne undersøke svaret med bakgrunn i egen førforståelse. Den hermeneutiske sirkelen er her uttrykt ved en vekselvirkning mellom førforståelse og forståelse, der forskerens førforståelse er avgjørende for forståelsen som dannes i selve tolkningsprosessen. Den nye forståelsen vil så skape ny førforståelse, som igjen danner grunnlag for ny forståelse.

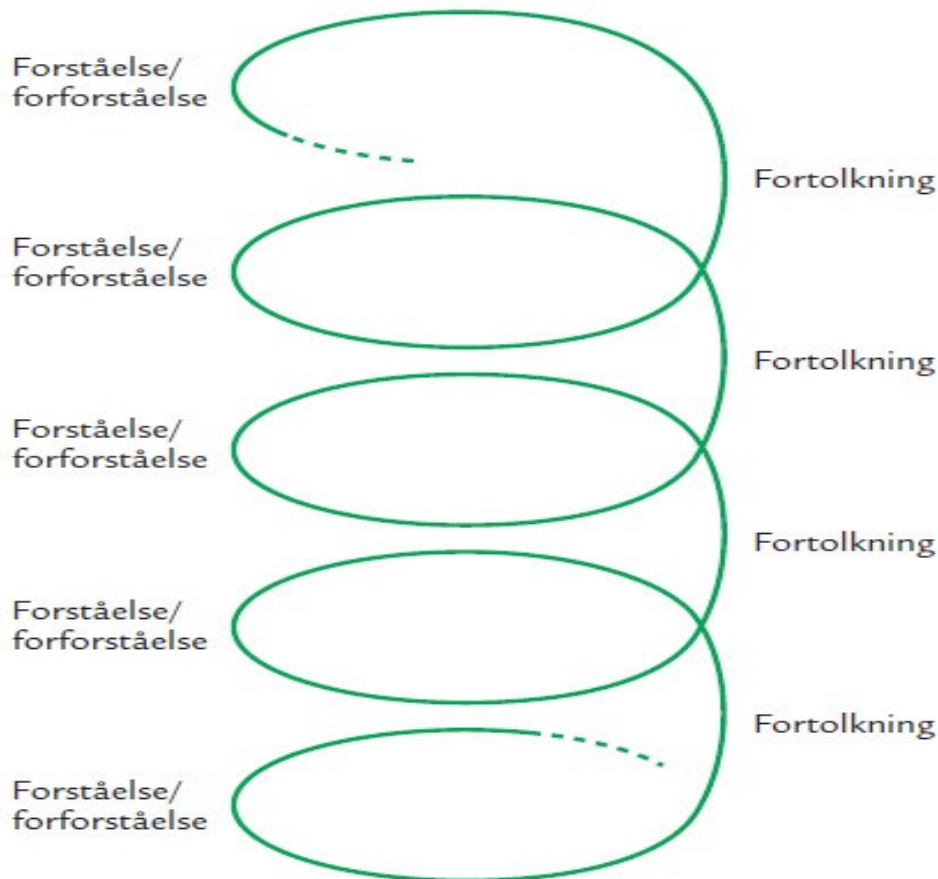


Figur 2. Hermeneutisk sirkel, *aletisk hermeneutikk*.

I *aletisk hermeneutikk* er det ingen sannhet, men flere sannheter avhengig av ulike forskers førforståelse, noe som også innebærer at i motsetning til den *objektiverende hermeneutikken* hvor svaret alltid lå hos objektet/kildene, ligger svaret (den endelige forståelsen) innenfor *aletisk hermeneutikk* hos forskeren.

4.2.3 Hermeneutisk tilnærming i avhandlingen

Det hermeneutiske perspektivet ligger til grunn for behandling av empiri i denne avhandlingen. Gjennom bruk av narrativ metode legger jeg opp til en vekselvirkning mellom presentasjon av empiri og fortolkning, slik at dette inngår i en klassisk hermeneutisk spiral hvor ny forståelse hele tiden dannes gjennom å drøfte empirien (del) opp mot egen førforståelse og teori; derigjennom oppstår det hele tiden ny førforståelse som gir grunnlag for å se på empirien med nye øyne igjen og gjøre nye fortolkninger.



Figur 3. Den hermeneutiske spiral (Føge & Hegner 2015)

Den hermeneutiske spiral er en videreutviklet billedliggjøring av de hermeneutiske sirkler presentert tidligere. Tanken er at en spiral er mer egnet til å vise at det skjer en utvikling, at man ikke bare går i sirkel uten å komme videre. Man kan si at forståelsen hele tiden utvikles, at man når høyere opp i spiralen, eller man kan tolke spiralen dithen at man «borrer» seg inn i et emne, og stadig kommer lengre inn i forståelsen.

Fangen (2004) har beskrevet hvordan en hermeneutisk tilnærming gir grunnlag for tolkninger på ulike plan. Første nivå er at forskeren fortolker en hendelse ved å være tilstede, noe som i min forskning er umulig. Andre nivå er forskerens fortolkning av informantens egen beskrivelse av hendelsen, og det er det jeg vil gjøre gjennom tolkning av informantenes egne

dagbøker. Førstegangs offentliggjøring av ekspedisjonsdeltakernes dagbøker i 2010-2011 har gitt en unik mulighet til å fortolke hendelser som ligger vel hundre år tilbake i tid.

Tredje nivå som Fangen (ibid.) beskriver er forskerens tolkning av hendinger for å finne skjulte betydninger eller agendaer. Dette gjøres i denne avhandlingen i hovedsak på tre forskjellige måter; a) ved å sammenligne informantenes ulike oppfatninger og beskrivelser av de samme hendingsene, b) ved å trekke inn skjønnlitteratur og biografier som beskriver og tolker det som har skjedd, c) ved å benytte teorien beskrevet i teorikapitlet.

Betti (1962,1967, i Alvesson & Sköldbberg 2008) har fire kriterier som kjennetegner en hermeneutisk tilnærming:

1. Forskeren må utgå fra seg selv og sin egen førforståelse for å kunne forstå en større sammenheng.
2. Helheten er viktig, og i hver del finnes «en gjennomgående helhet av meninger, som avspeiler seg i hver enkelt del», og det er forskeren som ut fra sin problemstilling avgjør hva som er den representative helhet.
3. Forskeren tolker alltid ut fra egen referanseramme, og forskningen har dermed bare en relativ objektivitet, direkte relatert til forskerens egen førforståelse.
4. Båndet som forskningen skapte mellom objekt og forsker bidrar til forskerens forståelse.

Med utgangspunkt i den *aletiske hermeneutikken* er det også i tolkningen av empirien tatt hensyn til forståelsen fra Charles Taylor (1985) som hevder at mennesket er et «selvfortolkende dyr», og at dette er et kjennetegn på det å være menneske: «life incorporates an interpretation, an expression of what cannot exist unexpressed, because the self that is to be interpreted is essentially that of a being who self-interprets» (ibid:75).

Dette innebærer at i mitt empiriske grunnlag har allerede de nedskrevne dagbøkene gjennomgått en fortolkning. De er skrevet ned i etterkant, og ikke som en direkte «observasjon» av et hendelsesforløp.

4.3 Metodisk tilnærming

Oppgavens problemstilling er belyst gjennom en kombinasjon av ulike metodiske tilnærminger. Forskningsspørsmål 1 blir belyst ved hjelp av narrativ metode, og tolket i lys av den *aletiske hermeneutikken* og delvis i lys av den *objektiverende hermeneutikken*

Forskningsspørsmål 2 blir belyst ved hjelp av funnene fra forskningsspørsmål 1 relatert til teorikapitlet og det beskrevne bakteppet i avhandlingen. Altså fortsatt en hermeneutisk tilnærming der del tolkes mot helhet, og helhet tolkes mot del, førforståelse avløses av forståelse, som igjen legger grunnlagte for å tolke seg fram til en ny forståelse. Forståelsen fra forskningsspørsmålene danner videre grunnlaget for drøfting og konklusjon i forhold til oppgavens problemstilling.

4.4 Narrativ metode

Kvalitative metoder har gradvis blitt mer akseptert og benyttet innenfor samfunnsvitenskapene. En viktig målsetting med kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Fortolkning har derfor særlig stor betydning i kvalitativ forskning (Thagaard 2009:11).

Forskningen i avhandlingen er gjennomført ved hjelp av «narrativ metode». Metoden regnes som kvalitativ (Thagaard 2009, Johannessen et al. 2010, Czarniawska 2004). Begrepet *narrativ* kan oversettes med «handlingsforløpet i en fortelling» (Johannessen et al. 2010). Fortellinger kan defineres som beskrivelser av en rekkefølge av begivenheter eller hendelser hvor den som forteller, formidler sin forståelse av sammenhengen mellom de hendelser hun eller han beskriver (Thagaard 2009:120).

Det sentrale i metoden er at *narrativet* er et unikt empirisk studieobjekt for menneskelig aktivitet og erfaring (Pinnegar og Daynes 2007). Som empiri i narrativ metode kan man benytte intervju, samtaler, dagbøker, brev eller andre språklige kilder med narrativ karakter (Chase 2008). Czarniawska (2004:17) sier «A narrative is understood as a spoken or written text giving an account of an event/action or series of events/actions, chronologically connected».

Narrativ analyse kan foregå på flere måter. Som bakteppe for analysen gjort i denne avhandlingen har jeg benyttet en forståelse om at det er *narrativet* som er den minste analyseenheten (Riesmann 2008). Dette skiller seg fra analyse ved kategorisering og koding som er mye benyttet innenfor andre kvalitative metoder. Riessman (ibid.) har definert tre ulike analyseperspektiv:

1. Tematisk (hva handler *narrativet* om).
2. Strukturelt (hvordan blir *narrativet* fremstilt)
3. Performativt (hvorfor blir *narrativet* fortalt).

Analysen av empirien i denne avhandlingen vil være en «vekselvirkning» mellom alle tre perspektivene.

Czarniawska (2004:15) har skissert en stegvis modell for narrativ forskning (hvor de to første stegene er sammenfallende med Riesmanns to første analyseperspektiv): «Interpret the stories (what do they say?) → Analyze the stories (how do they say it?) → Deconstruct the stories (unmake them) → Put together your own story → Set it against/together with other stories».

Denne modellen vil delvis bli brukt i avhandlingen, og spesielt de to siste delene sier noe om hvordan jeg har jobbet med empirien fra Sydpolorganisasjonen («put together your own story») opp mot annen litteratur og opp mot de ulike ledelsesperspektivene fra teoridelen («set it against/together with other stories»).

Utgangspunktet for narrativet er Sydpolekspedisjonen 1910-12, dagboken til Amundsen samt dagbøkene fra andre ekspedisjonsdeltakerne, det vil i praksis si alle førstehåndskilder som er tilgjengelige.

Mellomfundering IV

Forskningen som er gjennomført foregår på mange plan, og er såpass komplisert at det er på sin plass med en presisering.

Narrativ metode forteller altså historien ved hjelp av de tilgjengelige kildene, en objektiverende hermeneutisk tilnærming benyttes for å forsøke å skjønne og beskrive hva som skjedde på ekspedisjonen, og en aletisk hermeneutisk tilnærming benyttes for å avdekke, tolke og forstå hvordan de som var med på hendelsene oppfattet de ulike situasjonene som er beskrevet i narrativet. For å forstå ledelsen av Sydpolekspedisjonen er utgangspunktet en tolkning av både:

- a) Det den objektiverende hermeneutiske tilnærmingen har bidratt med.
- b) De ulike perspektiv på gjennomføringen av Sydpolekspedisjonen som kommer fram ved den aletiske hermeneutiske tilnærmingen.

Selve analysen av ledelsen er videre forsøkt fortolket i den samfunnsmessige konteksten ekspedisjonen ble gjennomført i, og med en forståelse av at ulik kontekst både for kilder og meg som forsker, kan påvirke både analysen og selve forståelsen.

Amundsens egen bok hvor han beskriver Sydpolekspedisjonen, biografier om Amundsen, samt biografier om andre ekspedisjonsdeltakere er sammen med dagbøkene benyttet i narrativet og i den videre fortolkningen. En oversikt over det empiriske grunnlaget er med som et vedlegg til avhandlingen.

DEL III, ANALYSE OG DRØFTING

I denne delen av avhandlingen kommer min «stemme» som forsker frem. Her gjøres vurderinger av både utgangspunktet for forskningen, den metodiske forståelsen og gjennomføringen, samt analyse av selve forskningen, og til slutt er trådene forsøkt trukket sammen til en helhet i form av funn og svar på problemstilling.

Det er også tatt med bruddstykker av teori som ikke naturlig fant sin plass i teorikapitlet, men som her er med for å øke forståelsen underveis, og dermed utvikles førforståelsen kontinuerlig i et klassisk hermeneutisk perspektiv.

Kapittel 5, Drøfting av problemstilling, forskningsspørsmål og metode

I dette kapitlet ser jeg grundig på de forskningsmessige delene av avhandlingen, og gjør en del vurderinger og betraktninger i forhold til den valgte problemstillingen og de svakheter og styrker som den valgte forskningsmessige tilnærmingen gir.

Begrepene reliabilitet (forskningens pålitelighet) og validitet (forskningens gyldighet) har vært benyttet som indikatorer på forskningens kvalitet spesielt innenfor den kvantitative forskningen (Johannesen et al. 2010:229).

De samme forfatterne mener at et likelydende krav til reliabilitet er lite hensiktsmessig innenfor deler av den kvalitative forskningen, og begrunner dette blant annet med at observasjoner, som er en sentral kilde til data inne kvalitativ forskning, både er verdiladet og kontekstavhengige. Forfatterne trekker også frem at forskeren benytter seg selv som instrument i datainnsamlingen, og at det derfor ikke vil være mulig for andre å tolke dette på samme måte siden alle har ulik erfaringsbakgrunn.

Begrepet validitet innenfor kvantitative undersøkelser defineres gjerne i form av spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?». Dette vil imidlertid ikke gi mening innenfor kvalitativ forskning, da resultatene eller funnene fra denne type forskning ikke kan kvantifiseres. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (ibid:230).

På den annen side er ikke forfatterne kategoriske (ibid.), de innrømmer at det ikke er snakk om noe enten - eller innen kvalitativ forskning, og at begrepene også kan være relevante innen slik forskning. Noe av det samme peker Thagaard (2010) på når hun viser til at i forbindelse med fremveksten av kvalitativ forskning har det vært tatt til ordet for alternative begrep som skal beskrive forskningens kvalitet, uten at dette har gitt seg utslag i noen etablert praksis i forhold til bruk av nye begreper.

I denne avhandlingen er derfor begrepene reliabilitet og validitet benyttet for å si noe om forskningens kvalitet.

5.1 Drøfting av problemstilling og forskningsspørsmål

I drøftingen av problemstilling og forskningsspørsmål vil jeg følge samme prosedyre som for selve forskningen. Jeg tar starter med forskningsspørsmål 1, deretter forskningsspørsmål 2, før det hele avsluttes med drøfting av avhandlingens problemstilling. Begrunnelsen for dette er at disse tre spørsmålene bygger på hverandre i den beskrevne rekkefølge, og at dette derfor, i et hermeneutisk perspektiv, gir best grunnlag for å skape sammenheng og utvikle forståelse hos leseren.

Jeg gjør oppmerksom på at det er *ordlyden* og *meningsinnholdet* i problemstilling og forskningsspørsmål, samt i hvilken grad forskningsspørsmålene og problemstillingene er egnet for å belyse avhandlingens tema, som tas opp her. For den utålmodige er drøfting og forsøk på besvarelse av de samme spørsmålene lagt til kapittel 7.

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

«*Hva kjennetegner Roald Amundsens utøvelse av ledelse på Sydpolekspedisjonen?*»

Her skal det avdekkes kjennetegn på utøvelse av ledelse. I forståelsen av begrepet *kjennetegn* ligger det implisitt at dette må være noe som kan kjennes igjen, altså at det i en eller annen form må opptre mer enn en gang. Opptre det bare en gang, kan det naturlig nok ikke gjenkjennes ved en senere anledning.

Til grunn for forskningsspørsmålet ligger det også en avgrensing i at det er Amundsens *utøvelse* av ledelse som skal under lupen, altså hva han faktisk gjør, hvordan han selv oppfatter at han agerer, og ikke minst hvordan de andre ekspedisjonsmedlemmene tolker, oppfatter og opplever Amundsen.

Forskningsspørsmålet sier også at den fysiske undersøkelsesperioden er begrenset i tid og rom til å gjelde for planlegging og gjennomføring av Amundsens Sydpolekspedisjon.

Begrepet *kjennetegn* er i dette forskningsspørsmålet relatert til forståelsen av *ledelse* i avhandlingen. Sentralt i ledelsesbegrepet er *påvirkning* for å nå et *mål*. Ledelsesbegrepet i denne avhandlingen er på et vis veldig generelt, ved at det kan favne om mye; og på et annet vis veldig eksakt, ved at det kun er relatert «til seg selv», og dermed veldig rett på. Begge disse vurderingene er forsøkt hensyntatt i arbeidet med avhandlingen.

Oppsummert vil forskningsspørsmålet bli belyst ved å avdekke og gjenkjenne element som fra Amundsens side, både direkte og indirekte, kan ha hatt en mulig påvirkning på det å nå ekspedisjonens mål.

Det videre spørsmålet er om dette forskningsspørsmålet er egnet til å belyse det valgte temaet. Mitt utgangspunkt her er at en forutsetning for å svare på oppgavens problemstilling er at man greier å avdekke hvordan ledelsen til Amundsen faktisk foregikk, eller mer presist, ble opplevd. Og gjennom bruk av narrativ metode, og med de begrensninger som er belyst videre i drøftingen av metode, mener jeg det er mulig å avdekke dette på en god måte.

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

«*Hvilke likhetstrekk er det mulig å se mellom Roald Amundsens ledelse av sydpolekspedisjonen, og de beskrevne ledelsesperspektivene i avhandlingens teoridel?*»

Funnene fra forskningsspørsmål 1, her beskrevet som *Roald Amundsens ledelse*, settes i dette forskningsspørsmålet opp mot *ledelsesperspektivene* fra teoridelen. Her ser jeg etter likhetstrekk, og i begrepet *likhetstrekk* ligger en forståelse av at element fra *Roald Amundsens ledelse* til en viss grad må være *sammenfallende* med element fra de beskrevne *ledelsesperspektivene* i teoridelen.

I forståelsen av *likhetstrekk* ligger det ingen eksakte krav om hvor «like» elementene må være, men det må være *likhets – trekk*, og i denne avhandlingen innebærer det at må være mulig å gjenkjenne et *trekk* i sammenligningsprosessen. Altså en form for struktur eller handlingsmåte fra Amundsens side, som vi også skal finne beskrevet i et eller flere av *ledelsesperspektivene*.

I forhold til forskning, og gitt at forskningsspørsmål 1 har avdekket noen kjennetegn på ledelse, bør dette være mulig og samtidig en forholdsvis enkelt prosess å gjennomføre. De beskrevne ledelsesperspektivene inneholder alle sine særtrekk, og selv om noen *ledelsesperspektiv* til en viss grad inneholder element av det samme trekkene, er det fullt mulig å relatere dette til funn fra forskningsspørsmål 1. Det er ingen forutsetning at kjennetegn på Amundsens ledelse bare skal «passe inn» i et bestemt ledelsesperspektiv, hensikten er å finne likhetstrekk. Gitt at Amundsens ledelse sannsynligvis var som mange andres utøvelse av ledelse, både sammensatt og perspektivovergripende, så er det kanskje sannsynlig å finne elementer fra mange ulike ledelsesperspektiv i denne sammenstillingen.

5.1.3 Problemstilling

«Hva kan vi i, i et ledelsesperspektiv, lære av Roald Amundsens måte å lede Sydpolekspedisjonen 1910-1912?»

Hva kan vi, innledes problemstillingen med. Det personlige pronomenet *vi* betyr her to forskjellige ting. For det første betyr det verden og menneskeheten slik den forstås og oppleves nå, altså at problemstillingen skal prøve å gi noen svar med dagens kunnskap og forståelse som bakgrunn, samt innenfor nåtidens tid og rom. For det andre og mer eksakt, og i tråd med det vitenskapsteoretiske perspektiv som ligger til grunn for avhandlingen, peker begrepet *vi* direkte på den som leser, og at dens forståelse av virkeligheten er utgangspunkt for å forstå det jeg prøver å formidle i denne avhandlingen.

Det er to andre sentrale element i ordlyden til problemstillingen: Det ene er *ledelsesperspektiv* og det andre er *lære*. Begrepet *ledelsesperspektiv* innebærer i denne sammenheng at det er ledelse som står i fokus, og at problemstillingen legger til grunn at det er i dette perspektivet vi skal forsøke å eventuelt *lære* noe gjennom svarene som gis på problemstillingen.

Sagt på en annen måte har svarene på problemstillingen til hensikt å bidra i forhold til kunnskaping i et ledelsesperspektiv. Om problemstillingen er egnet til dette avgjøres av flere faktorer. Utgangspunktet er uansett at både forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2 må ha bidratt til en klargjøring, slik at diskusjonen kan foretas med det som bakgrunn. Gitt at dette ikke viser seg å være mulig, eller bare delvis mulig, vil problemstillingens svar være mer eller mindre mangelfulle.

Det store spørsmålet er *relevansen* av selve spørsmålet i problemstillingen. Om problemstillingen har en relevans både innenfor det valgte temaet, og i et forsknings- og studieperspektiv. Her vil det sannsynligvis være ulike synspunkt, avhengig av hvilket utgangspunkt man tar.

Det er mulig å hevde at å forsøke å forstå ledelse av en svært ekstrem ekspedisjon, i en helt annen tidsperiode, med andre normer, annen forståelse og opplevelse av samfunnet, og i en helt spesiell kontekst, har liten relevans for å lære noe om hvordan ledelse i dag skal utføres. Til dette argumentet kan tillegges at det er få direkte sammenlignbare faktorer, og dermed en lite egnet problemstilling for å belyse avhandlingens tema. Jeg vil i det videre forsøke å drøfte og argumentere for hvorfor jeg mener dette allikevel både er mulig og fornuftig.

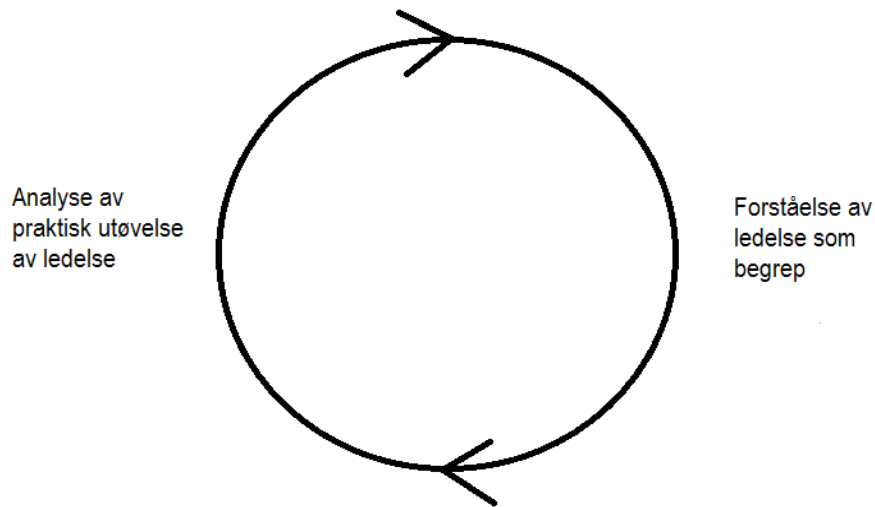
Det mest opplagte momentet for min argumentasjon, er forståelsen av ledelsesbegrepet som er lagt til grunn for denne avhandlingen. Ledelse er i sin enkleste form her beskrevet som å gi retning ved å påvirke mot et bestemt mål, og det er en faktor som er like relevant i dag som det var for over 100 år siden. Av det følger at innpakningen i form av et hvilket som helst uttalt mål, og den samfunnsmessige konteksten målet skal oppnås i, her nærmest er ubetydelig.

Min påstand er at så lenge måloppnåelse er hovedhensikten med det å lede, vil forståelsen av *ledelsesbegrepet* være helt uavhengig av konteksten ledelsen utføres i, og det er denne forståelsen jeg håper å bidra til gjennom å forsøke å finne svar på avhandlingens problemstilling.

På den annen side er selvsagt selve utøvelsen av ledelse, både på et overordnet plan, og på et mellommenneskelig plan, svært avhengig av alle sider ved den samfunnsmessige konteksten ledelsen utføres i. Her er vi inne på en noe komplisert tankerekke; det at ledelse som begrep er kontekstuavhengig, mens utøvelsen av ledelse nærmest alltid er kontekstavhengig. Forståelsen av begge disse to faktorene må ligge til grunn for at avhandlingens problemstilling skal gi relevans.

Gjennom å se på utøvelse av ledelse, i nærmest enhver ulik kontekst, kan man forsøke å finne forståelse av *ledelse som begrep*, dette igjen er kontekstuavhengig, og vil gi utgangspunkt for å utøve en utvidet forståelse av ledelse i en ny kontekst. Drar vi dette videre inn i et hermeneutisk tilnærming og forståelse, og forsøker å billedliggjøre det i en

hermeneutisk sirkel, vil vi få en sirkel (eller spiral) bestående av vekselvirkning mellom praktisk ledelse i en kontekst på en side, og teoretisk forståelse av ledelse som begrep på den andre siden.



Figur 4. Hermeneutisk forståelse og tilnærming til problemstillingens relevans.

5.2 Forskningens reliabilitet/pålitelighet

Innenfor det hermeneutiske perspektiv vil måten å vurdere reliabiliteten på avhenge av hvilken hermeneutisk vinkling som benyttes. Som beskrevet i kapittel 4.2 er det lagt opp til en vekselvirkning mellom objektivistisk og aletisk hermeneutikk i denne avhandlingen, noe som gir grunnlag for forskjellig vurderingsgrunnlag av reliabiliteten.

Den objektivistiske hermeneutikken finnes i denne forskningen i form av sammenstilling av ulike kilder og fortolkninger i narrativet, for å få fram en mest mulig objektiv tolkning av «sannheten» i ulike situasjoner. Innenfor en objektivistisk hermeneutikk tas det til orde for at det finnes en objektiv sannhet, og at det er objektet (det som blir studert) som sitter med denne sannheten. Med denne vinklingen som utgangspunkt, vil en vurdering av kildenes reliabilitet være sentral på samme måte som innen en positivistisk tradisjon og kvantitativ forskning. Om sannheten nås avgjøres imidlertid av subjektets tolkning, noe som forutsetter at objektet er pålitelig i sin beskrivelse av de hendelsene som er utgangspunkt for denne avhandlingen. Dette innebærer en pålitelighetsvurdering av datakildene etter tilnærmet samme mal som ved en positivistisk og kvantitativ forskningstilnærming.

Innenfor den aletiske hermeneutikken stiller det seg derimot litt annerledes, da det er forskerens eget ståsted, kontekst og førforståelse som er avgjørende for danning av ny forståelse. Den aletiske hermeneutiske tilnærmingen legger i større grad vekt på å finne og forstå historien bak den tekstlige framstillingen i narrativet, for å øke forståelsen og dermed danne en ny førforståelse. Jeg mener at et utgangspunkt for å kunne hevde høy grad av

reliabilitet i denne sammenhengen er at konteksten, og i denne avhandlingen de ulike kontekstene, er godt beskrevet, slik at man dermed gir leseren av avhandlingen et best mulig grunnlag for egen tolkning av det som fremkommer.

I forhold til reliabilitet vil det her være naturlig å snakke om grader av reliabilitet, og det igjen vil være farget av hvilken hermeneutisk tilnærming man velger.

Reliabilitet kan knyttes til forskningens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannesen et al. 2010:229). I det videre vil jeg se nærmere på disse områdene ved å vurdere kilder, metodebruk og ved å se på kontekstavhengige forhold.

5.2.1 Kildebruk relatert til objektivistisk hermeneutikk

Dagbøkene kan defineres som samtidige førstehåndskilder, beretninger som er nedtegnet i nær ettertid av det som fortelles, og de er som sådan å betrakte som pålitelige. De er nedskrevet av de som har opplevd hendelsene, og uten unntak nedtegnet i nær ettertid (som oftest samme dag som hendelsene har funnet sted).

Spørsmålet blir allikevel om de forteller «sannheten», og som sådan er å regne som pålitelige. I utgangspunktet kan man anta at en dagbok kun er skrevet for forfatteren selv, men i dette tilfellet er flere momenter som vurderes i forhold til reliabilitet.

Et moment er at alle ekspedisjonsmedlemmene allerede ved inngåelse av kontrakt om Sydpolekspedisjonen måtte frasi seg rettighetene til egne dagbøker til ekspedisjonens leder, samt skrive under på at de ikke skulle offentliggjøre noe om ekspedisjonen før tidligst tre år etter hjemkomst til Norge (Gjertsen 2010:20-21). Dette kan ha ledet noen av ekspedisjonsmedlemmene til å skrive for å tekkes Amundsen, og gjennom det forsøke å eventuelt oppnå fordeler eller gunst fra ekspedisjonslederen ved en senere anledning. Dette innebærer at noe av det nedskrevne allerede kan ha vært gjennom en fortolkning til Amundsens fordel før det ble nedskrevet, og vil i så fall kunne svekke reliabiliteten til enkelte av kildene.

Om det var slik, at noen ikke nedtegnet det som de opplevde faktisk skjedde, eller om de laget dagboknotater som i større grad var ment for Amundsen, vet vi ikke. Imidlertid ser vi at de som beskriver Amundsen i positive ordelag, stort sett gjør det under hele ekspedisjonen, mens de som beskriver Amundsen i mer negative vendinger og er mer kritisk, stort sett også gjør det under hele ekspedisjonen. Det er også tydelig at det er enkelte av ekspedisjonsmedlemmene som kommenterer hendelser, ulike sosiale relasjoner, og skriver ned egne tanker under hele ekspedisjonen. Andre ekspedisjonsmedlemmer beskriver i større grad kun fakta om fremdriften på ekspedisjonen, de skriver om tekniske ting og geografiske opplysninger, og i liten grad om det sosiale på ekspedisjonen. Det at dagbøkene har

egenarter som beskrevet og som går igjen i hele dagbokperioden, kan være et argument for at dagbøkene i stor grad er pålitelige kilder, og ikke forfattet til «inntekt» for noe eller noen.

Den lange karenstiden kan dessuten ha minket sjansen for at ekspedisjonsdeltakerne forfattet dagbøker som eventuelt ved en senere anledning skulle fremme deres egen innsats, og som kunne brukes som grunnlag for utgivelse av egne bøker om ekspedisjonen, da nyhetens interesse om ekspedisjonen måtte antas å være borte lenge før den tid. Dette momentet borger kanskje også for god reliabilitet i forhold til kildene.

Alt dette kan kanskje tolkes dithen at vi har å gjøre med pålitelige kilder, men samtidig ser vi at de som skriver dagbøker er forskjellige og legger vekt på ulike ting i sine notater. Vi ser at grunnholdningen til egen sjef sannsynligvis påvirker beskrivelsen av ekspedisjonen, men å si at det svekker påliteligheten er kanskje å trekke konklusjonen for langt, all den tid vi bekjenner oss til en hermeneutisk tilnærming til virkeligheten.

Så har vi Amundsens egen dagbok; i hvor stor grad kan den sies å være pålitelig? Det er liten tvil om at han beskriver de hendelsene han opplever. I gjennomgående grad er det lite å finne i dagboken om det sosiale som skjedde på turen. I den grad han beskriver dette, er det først og fremst i situasjoner som emosjonelt berører forholdet mellom han selv og en eller flere av ekspedisjonsdeltakerne. Selv om Amundsen nok hele tiden hadde planlagt å gi ut bok etter ekspedisjonen, er det ingenting i dagboknotatene som tyder på noe forsøk på å omskrive de faktiske hendelsene.

Et moment som kan trekkes fram i forhold til pålitelighet innenfor en objektivistisk hermeneutisk tilnærming, er at lik beskrivelse av samme hendelse fra flere kilder kanskje gir en mer «objektiv» sannhet. I mitt forsøk på å klargjøre hvordan Amundsen var som leder, er det lagt vekt på å se ledelsen fra flere perspektiv, og så legge det til grunn for å tolke hva som faktisk har skjedd.

Denne forståelsen forutsetter at man tar innover seg at informantene kanskje har ulik førforståelse, og at det må til en tolkning av kildene for å faktisk forsøke å skjønne hva som har skjedd. Her beveger jeg meg i grenselandet mellom en *objektivistisk hermeneutikk* (der subjektets tolkning av objektet ligger til grunn for å finne sannheten), og en *aletisk hermeneutikk* (hvor forståelsen utvikles i samspillet mellom den som tolker og det som blir tolket).

5.2.2 Kildebruk relatert til aletisk hermeneutikk

Når vi nå beveger oss over til reliabilitet relatert til den aletiske hermeneutikken, fjerner vi oss mer fra den vanlige forståelsen av reliabilitet, og over på det å beskrive selve forskningsgjennomføringen og tolkningsprosessene på en mest mulig grundig måte, for så å legge det til grunn for pålitelighet i forskningen.

Det man med rimelig sikkerhet kan si er at desto mer behov for tolkning en hendelse har, desto mindre grad av objektivitet kan man forvente å finne i informantens beskrivelse. Det vil si at enkle fysiske hendelser, eksempelvis at noen snubler og faller i en gitt situasjon, vil være lettere å finne felles tolkninger av; mens årsaken til hvorfor de falt sannsynligvis vil være verre å fastslå basert på tolkningene til både de som opplevde det og de som observerte det.

Taylor (1985) har beskrevet mennesket som et «selvfortolkende dyr» (se tidligere i metodekapitlet), altså det at vi kontinuerlig tolker våre liv og hendelser, noe som innebærer at alle dagboknotater allerede har gjennomgått en fortolkning før de ble nedskrevet. Man kan, med det som utgangspunkt, sannsynligvis anta at det i de fleste tilfeller skjer en fortolkning når en hendelse skal omformuleres til tekst. Spørsmålet er om denne fortolkningen forringer reliabiliteten til det nedskrevne. Her vil jeg hevde at en fortolkning av en hendelse man selv har opplevd ikke nødvendigvis forringer reliabiliteten i et hermeneutisk perspektiv, men heller er et uttrykk for det jeg vil kalle en kognitiv bearbejdet hendelsesbeskrivelse.

Det er benyttet en del andrehåndskilder i forskningen, og dette er uten unntak biografier som setter søkelys på Roald Amundsen og hans ekspedisjonsmedlemmer. Felles for disse kildene er at de bidrar i forhold til fortolkningen, og at de ikke kan sies å være like reliable som førstehåndskildene i forhold til en objektivistisk hermeneutisk tilnærming, men at det motsatte faktisk kan være tilfelle for den aletisk hermeneutiske tilnærmingen.

Dette begynner å bli en avansert tankerekke, men logikken i tankerekken er at selve fortolkningsprosessen er kommet lengre, tatt til et nytt trinn, og førforståelsen dermed kan utvikles på bakgrunn av flere fortolkninger. Dette igjen viser tilbake til objektivistisk forståelse av hermeneutikken for å kunne hevde økt reliabilitet, så her har vi ikke bare å gjøre med en klassisk hermeneutisk tilnærming mellom helhet – del, førforståelse – forståelse, men også en vekselvirkning mellom objektivistisk – aletisk hermeneutikk for å kunne beskrive forskningens reliabilitet.

5.2.3 Kontekst

Det er flere teoretikere som har sagt noe om kontekstens betydning innen kvalitativ forskning og spesielt innenfor det hermeneutisk perspektivet. Som vi har sett tidligere beskriver Betti (1962, 1967, i Alvesson & Sköldbberg 2008) at forskeren alltid tolker ut i fra egen referanseramme, noe som i dette tilfellet kan ha påvirket påliteligheten, da min referanseramme som forsker er betydelig forskjellig fra referanserammene til medlemmene på Sydpolekspedisjonen.

Reliabiliteten i forskningen vil med denne forståelsen være påvirket av ulike kontekster, det være seg både i forhold til tid og førforståelse. Informantene i førstehåndskildene tilhører

samme tidsepoke, og de kan med en viss trygghet sies å ha noe av den samme samfunnsmessige førforståelsen. Andrehåndskildene (forfatterne av de anvendte biografiene) hører hjemme i en annen tidsepoke og kontekst, og vil derfor være påvirket av sin førforståelse i tolkningene de har gjort.

Et moment som jeg har valgt å ta med for å belyse reliabiliteten i den utførte forskningen er forståelsen til Gadamer (2007) hvor han har benyttet begrepet *horisont* for å belyse subjektets (i dette tilfellet forskerens) kunnskap fra et ståsted. Horisonten vil variere med ståstedet, og *forståelseshorisonten* utgjør til enhver tid subjektets bredde av kunnskap, og denne *horisonten* utvides etter hvert som subjektets kunnskap øker. For forskning på historiske objekter beskriver Gadamer (ibid.) videre at *horisonten* påvirkes av objektets virkningshistorie, der virkningshistorie beskrives som den posisjonen det historiske objektet eller hendelsen har fått i ettertid. For denne avhandlingen innebærer en vinkling basert på Gadamers tenkning, at jeg som forsker må ta innover meg at min førforståelse av Sydpolekspedisjonen er påvirket av dens virkningshistorie, og at det igjen er noe som jeg må forholde meg til når jeg leser de historiske kildene.

Et eksempel som viser Gadamers tenkning rundt horisontbegrepet på mange plan, er Amundsens bok om Sydpolekspedisjonen som han forfattet etter hjemkomsten til Norge. Boka er riktignok Amundsens egen fortelling, den bygger på dagboknotatene (og sannsynligvis ikke-nedskrevne tanker og historier), og har som sådan gjennomgått flere fortolkninger før den ble nedskrevet. Amundsens forståelse er en helt annen etter hjemkomsten enn førforståelsen og forståelsen var underveis på ekspedisjonen, den var altså allerede når boka ble skrevet påvirket av Sydpolekspedisjonens virkningshistorie.

Følger vi tankerekken til Gadamer videre vil i neste omgang dette gjelde når jeg vurderer og vektlegger tolkningen i de mange Amundsenbiografiene. Horisonten til forfatterne av disse biografiene er også preget av virkningshistorien til det som de beskriver, og i siste instans er min tolkning, og min forståelseshorisont påvirket av de samme virkningshistoriene.

I enkelte tilfeller kan det tenkes at når tiden går, er det lett å glemme hvordan alt var, den «objektive» reliabiliteten svekkes, men det kan også tenkes at når man får ting på avstand, er man i større grad i stand til å vurdere hvordan ting «egentlig» var, se situasjoner fra ulike perspektiv – man perspektiverer, slik at reliabiliteten på dette viset kan bli bedre.

Eksempelvis viser en sammenligning av Amundsens dagbok og Amundsens bok om ekspedisjonen, at Amundsen i større grad bruker boka for å argumentere for det han mener er viktig å få fram fra ekspedisjonen. Alt i fra å begrunne egne valg, til eksempelvis å beskrive de andre ekspedisjonsmedlemmene på en gjennomgående positiv måte (noe han i svært liten grad gjør i dagboka). Om dette gjør boka mer eller mindre pålitelig som førstehåndskilde er vanskelig å si i et aletisk hermeneutisk perspektiv, da fortolkning og vekselvirkningen av førforståelse og forståelse, nettopp er sentralt for å prøve å forstå.

På samme måte som for kildekritikken tidligere i dette kapitlet har jeg altså her lagt vekt på å gi en grundig forklaring og vise til ulike vurderinger i forhold til kontekstavhengige faktorer, for på den måten å kunne styrke forskningens reliabilitet.

5.2.4 Metodisk reliabilitet

Forskningen i denne oppgaven finner sin plass innenfor det hermeneutiske perspektiv, og jeg har valgt det som tidligere er beskrevet som narrativ metode i selv forskningen. Når selve metodens reliabilitet skal vurderes er det derfor denne metodens egenart som settes under lupen.

Og her, som ellers i denne avhandlingen, er det ikke mulig å gi noe eksakt svar på påliteligheten, det avhenger jamfør tidligere diskusjon av perspektivet til den som vurderer. Jeg vil allikevel hevde at innenfor en hermeneutisk, og da spesielt en aletisk hermeneutisk forståelse, så er den metodiske reliabiliteten god med bakgrunn i både forklaringen av narrativ metode, og de vurderinger som er belyst tidligere i kapitlet.

Narrativ metode legger opp til en «historiefortelling», og i denne avhandlingen er det gjort et utvalg av situasjoner for å fortelle historien, og et utvalg vil alltid kunne påvirke påliteligheten. Utvalget er foretatt for å beskrive hendelser og situasjoner som er egnet til å si noe om Amundsens ledelse, og er som sådan representativt for det valgte temaet. Siden utvalget også finnes som tekstliggjort materiale, er det i høy grad mulig å etterprøve, sjekke at dette faktisk finnes og er representativt slik jeg beskriver.

5.3 Forskningens Validitet/Troverdighet

To teknikker som øker sannsynligheten for at kvalitativ forskning frembringer troverdige resultater er ifølge Lincoln & Guba (1985, i Johannesen et al 2010:230) *vedvarende observasjon* og *metodetriangulering*.

Vedvarende observasjon er på et vis mulig i min forskning, da det dreier seg om kilder i form av tekst. Samtidig kan *vedvarende observasjon* forstås som det å være i konteksten, og det er ikke mulig for meg. Et moment som har bidratt til *vedvarende observasjon* er at jeg har hatt med meg kildematerialet over lengre tid enn det som er vanlig innenfor tradisjonen til masteravhandlinger. Jeg har hatt kildene tilgjengelig i to år, og latt tekstene komme til meg gradvis og på nytt og på nytt, slik at jeg i alle fall til en viss grad kan hevde validitet innenfor dette aspektet.

Metodetrianguleringen i mitt tilfelle er knyttet til ulik perspektivering i form av å enten innta en objektivistisk eller en aletisk tilnærming til hermeneutikken som beskrevet tidligere i kapitlet. Det innebærer strengt tatt ikke bruk av ulike metoder, men det gir ulike innfallsvinkler til tolkningen, og man kan få beskrevet samme fenomen fra forskjellig ståsted.

Johannesen sier at troverdigheten i en kvalitativ undersøkelse kan styrkes ved å fremlegge resultatene til informantene, noe som av naturlige grunner ikke er mulig i mitt tilfelle (ibid). En annen mulig måte å øke troverdigheten innen kvalitativ forskning er ifølge forfatterne å la andre kompetente personer analysere samme datamateriale som i denne undersøkelsen, for å se om de kommer til de samme fortolkningene (Lincoln & Guba 1985, i ibid.).

Om dette egentlig sier noe om troverdighet innenfor det hermeneutiske perspektiv er jeg mer usikker på, da det allerede flere ganger i dette kapitlet er pekt på at både førforståelse, kontekst og virkningshistorie (jmfør Gadamer tidligere) er avgjørende for fortolkningen. Men om det nå skulle være slik at det å la andre kompetente personer analysere samme datamateriale, skulle si noe om troverdigheten, så vil bare fremtiden vise om troverdigheten til min forskning bedres eller svekkes.

Thagaard (2010:190) hevder at troverdigheten av forskning kan vurderes av forskeren selv, og da i form av en kritisk gjennomgang av grunnlaget for egne tolkninger, noe jeg gjennom min diskusjon mener å ha belegg for å ha gjort. Thagaard (ibid.) er også inne på at troverdigheten øker ved både å gjøre forskningsprosessen tilgjengelig for vurdering av andre, og ved å redegjøre for de valg som er tatt underveis. Her er min tanke at både kapittel 4 og kapittel 5 i avhandlingen i stor grad skal bidra til dette.

5.4 Forskningens overførbarhet

Johannesen et al (2010:230-231) bruker begrepet *ekstern validitet* for å si noe om i hvilken grad forskningsfunn kan være egnet til å belyse fenomener av lignende art. Overførbarheten øker hvis man i forskningen å greie å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig på andre områder enn det som studeres.

Dette er sentralt i denne avhandlingen, da mitt utgangspunkt for forskningen er at en analyse og avdekking av Amundsens måte å lede på, til sist skal kunne gi nye innfallsvinkler til fremtidens måter å lede på. Målet er uttalt gjennom problemstilling og forskningsspørsmål, men i hvor stor grad jeg lykkes vil bare fremtiden vise.

For øvrig kan forståelsen av forskningens overførbarhet knyttes direkte opp mot diskusjonen og argumentasjonen som omhandler problemstillingens relevans i kapittel 5.1.3.

Kapittel 6, Narrativet – analyser, betraktninger og grublerier

I dette kapitlet fortelles selve narrativet – historien, og det gjennomføres en analyse for å berede grunnen for diskusjon og svar på forskningsspørsmål og problemstilling.

6.1 Narrativt bakteppe og introduksjon

Roald Amundsen har akkurat gjennomført den første ekspedisjonen som han selv har planlagt og vært leder for, polarekspedisjonen gjennom Nordvestpassasjen med Gjøa. Ekspedisjonen har vært en stor suksess på alle måter, både vitenskapelig og i forhold til kartlegging og oppdagelse av en ny sjøvei til USA og Canada. Han utgir, i pakt med vanlig tradisjon for ledere av polare ekspedisjoner på den tiden, sin første bok; og i sin beskrivelse av hvordan selve ekspedisjonen var organisert sier han:

«Det daglige liv er snart i god gjænge, og enhver gjør indtryk av at passe udmerket paa sin post. Vi har dannet en liten republik ombord paa Gjøa. Vi har ikke strenge love. Jeg vet selv, hvor kjedelig denne strenge disiplin er. Man kan gjøre godt arbejde, om lovens svøbe ikke svæver over éns hode.

Jeg havde efter mine erfaringer bestemt mig til saa langt som mulig at anvende frihedssystemet ombord, – la enhver faa følelsen av at være uafhængig inden sit. Der opstaar derved – blandt fornuftige folk – av sig selv en frivillig disiplin, som er av langt høiere værd end en tvungen. Hver mand faar derved bevisstheden om at være et menneske, man regner paa som tænkende væsen og ikke som paa en maskine, som trækkes op. Arbejdslysten blir mangedobbelt – og dermed arbeidet selv. Jeg anbefaler systemet paa Gjøa til alle!» (Amundsen 1907:8-9)

Amundsen er allerede her svært bevisst i forhold til sin egen utøvelse av ledelse, og han bryter med den form for ledelse han tidligere selv har opplevd som underordnet ekspedisjonsmedlem. Amundsen begrunner organiseringen med egne opplevelser (*kjedelig med streng disiplin.....jeg hadde etter mine erfaringer bestemt....*).

Den nye ledelsesformen er unik siden den vanlige formen for ledelse av ekspedisjoner i datiden var preget av strengt hierarkisk organiserte organisasjoner, med et markert skille mellom ledere og ekspedisjonsmedlemmer (A. Wisting 2011). Ofte var det i tillegg en militær rangordning på ekspedisjonene med offiserer og underordnede og alt det innebar av maktfordeling og goder.

Det er videre lett å se linjene fra Amundsens ledelsesperspektiv til dagens beskrivelse av kunnskapsledelse og kunnskapsarbeidere (*la enhver få følelsen av å være uavhengig innen sitt område, selvstendig tenkende vesen – ikke en maskin*). Amundsen viser til positive effekter som økt arbeidslyst og produksjon, og vi kjenner igjen tankene fra det som senere oppsto som det humanistiske ledelsesperspektivet (*en frivillig disiplin, som er av langt høyere*

verdi enn en tvungen. Arbeidslysten blir mangedobbelt – og dermed arbeidet selv).

Amundsen skriver videre:

«Mine kamerater syntes da ogsaa at sætte pris paa det, og overreisen med Gjøa lignet langt mere en ferietur av kamerater end indledningen til en alvorsdyst for aar». (Amundsen 1907:9)

Beskrivelsen av mangel på hierarki og en bevisst nedtoning av strabasene går igjen i Amundsens egen beskrivelse av Sydpolekspedisjonen. Han ser dessuten på sine ekspedisjonsmedlemmer som kamerater, og er bevisst i forhold til å fortelle hvor enkelt og lett alt er til enhver tid. Senere skal vi se at dette er en subjektiv oppfatning som få delte med Amundsen.

6.1.1 Narrativets oppbygging

Bakteppet ovenfor gir et innblikk i Amundsens egne beskrivelser av eget lederskap. Det er viktig å poengtere at det ikke er gjennomført noen komplett narrativ analyse ovenfor, det er mer ment som en «smakebit», og samtidig gir det mulighet for både forståelse og videre tolkning for den som måtte ønske det. I tillegg er bakteppet ment som et innblikk i hvordan narrativet videre er formet og analysen gjennomført.

Narrativet er bygd opp kronologisk, slik at etter hvert som man leser, vil man kunne følge ekspedisjonens gang i riktig tidslinje. Selve historiefortellingen er basert på sitater som beskrevet i metodekapitlet, og metodisk følger drøftingen og analysen også tidslinjen, noe som innebærer at analyse og til dels drøfting kommer rett etter de utvalgte sitatene. Dette ligger i metodens egenart, da det i tråd med den hermeneutiske spiral, stadig bygges opp grunnlag for mer forståelse, som igjen gir rom for nye tolkninger etter hvert som narrativet utvikles.

Det er valgt ut et antall hendelser/situasjoner fra ekspedisjonen, som gis liv ved hjelp av sitater hentet fra dagbøkene og Amundsens egen bok fra Sydpolekspedisjonen.

Narrativet, analysen og drøftingen er satt sammen etter modellene beskrevet av Riesmann (2008) og Czarniawska (2004) i metodekapitlet, og foregår på denne måten:

1. Beskrivelse av tematikken og den generelle settingen.
2. Narrativet fortelles i form av gjengivelse av utvalgte dagboknotater.
3. Analyse av selve narrativet.
4. Andre kilder trekkes inn i analysen ved behov; først Amundsens egen bok fra ekspedisjonen der det faller naturlig, deretter kilder i form av biografier som omhandler Amundsen eller ekspedisjonsmedlemmene.
5. Til slutt settes analysen inn i en helhet igjen i form av å forsøke å forstå Amundsens ledelse av ekspedisjonen på et bredere grunnlag.

De to første punktene over er en tilnærming i form av *objektiverende hermeneutikk*, og beskrivelse av førforståelse. De to neste punktene er en defragmentering av historien, og tolkning for å skape ny forståelse i et *aletisk hermeneutisk* perspektiv. I det siste punktet gjenopprettes helheten igjen i form av en endret, utvidet og ny forståelse, som igjen gir grunnlag for nye tolkninger utover i narrativet.

I etterkant av analysen av narrativet vil det følge et kapittel hvor jeg drøfter funnene og forsøker å sammenfatte for å konkludere i forhold til forskningsspørsmål 1. Denne konklusjonen vil så danne ramme for å drøfte Amundsens ledelse opp mot teorien presentert i avhandlingen, og dermed gi grunnlag for å gi svar på forskningsspørsmål 2. Til slutt vil trådene bli trukket sammen i form av en diskusjon og svar på problemstillingen i avhandlingen.

Alle rene sitater fra kildematerialet er i det videre formatert med innrykk. Dette for å skape litt mer oversikt og lettere kunne se de rene kildesitatene. Av samme grunn er, som dere allerede har sett eksempler på, setninger defragmentert, sitater trukket ut i parenteser, satt i kursiv og omskrevet til bokmål.

6.2 Sydpolekspedisjonen

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i fire ulike settinger som omhandler Sydpolekspedisjonen 1910-12 for å beskrive Roald Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen. Jeg har bevisst valgt å bruke begrepet *settinger* her i mangel på noe bedre ord. Alle *settinger* er situasjonsbeskrivelser og hendelser som foregår over et visst tidsperspektiv, og kan som således ikke betegnes som rene situasjoner eller hendelser.

Den første *settingen* handler om valg av ekspedisjonsmedlemmer og forholdet mellom Amundsen og ekspedisjonsmedlemmene, den andre om offentliggjøringen av Sydpolen som ekspedisjonsmål. Den tredje *settingen* handler om forberedelsesperioden på barrieren, og den fjerde om gjennomføringen av selve landturen til og fra Sydpolen.

6.3. Amundsen og hans menn

18 av de totalt 19 medlemmene til Sydpolekspedisjonen ble valgt ut av Amundsen selv, og det 19. medlemmet (Hjalmar Johansen) etter en direkte anbefaling fra Fritjof Nansen. Alle med unntak av Johansen ble valgt etter spesifikke krav fra Amundsen selv (Bomann-Larsen 2011). Dette foregikk ved at Amundsen søkte etter mannskap til sin ferd, og med Amundsens meget positive omdømme fra Gjøa-ekspedisjonen manglet det ikke på eventyrlystne søkere.

«Jeg husker den følelse som betok mig: Her står du ansikt til ansikt med en mann – den fødte leder, som uten å bruke for mange ord kan få sine folk til det, som ved første øyekast ser ut som en umulighet å gjennomføre» (O. Wisting 2011:119-120).

Oscar Wisting beskriver her sin følelse når han hilser på Amundsen for første gang, og uttalelsen vitner om en enorm tiltro (*den fødte leder*) til Amundsen, og sier samtidig noe om Wistings urokkelige tro på Amundsen som motivator. Amundsen skulle altså være i stand til å motivere sine folk til nærmeste umulige oppgaver (*gjennomføre det som ved første øyekast ser umulig ut*). Utsagnet kan også tolkes dithen at Wisting oppfatter Amundsen som en fåmælt mann, og ikke minst har Wisting en førforståelse av Amundsen som en god planlegger.

«Mit maal, det første store, var naaet. Jeg var om bord i «Fram», verdens mest berømte skute, og jeg lovet mig selv, at jeg skulde gjøre alt, hvad jeg kunde for å hævde den tiltro, der var sat til mig» (Gjertsen 2011:34).

Gjertsen beskriver at han har jobbet målbevisst for å bli en del av denne ekspedisjonen (*Mitt mål, det første store, var nådd*), og uttalelsen kan også tolkes dithen at det for Gjertsens del også finnes andre mål, uten at han er konkret på hva det er. Ekspedisjonen hadde opprinnelig som mål å nå Nordpolen, kanskje er det det Gjertsen ser for seg, eller det kan være i forhold til egen innsats på ekspedisjonen. Dette kan understøttes av at Gjertsen er klar på at det å bli en av de utvalgte, forpliktet i forhold til gjennomføringsevne (*gjøre alt hva jeg kunne for å hevde den tiltro som var satt til meg*).

Andre ekspedisjonsmedlemmer omtaler Amundsen på samme vis, og det er liten tvil om at dette var en gjennomgående positiv holdning og oppfatning av Amundsen hos de aller fleste ekspedisjonsmedlemmene. Det å ha så motiverte ekspedisjonsmedlemmer måtte i stor grad ha vært et gunstig utgangspunkt for å lykkes med ledelsen og gjennomføringen av ekspedisjonen.

Amundsens egen dagbok fra Sydpolekspedisjonen starter ved ekspedisjonsstart, og sier således ingenting om hans tanker rundt utvelgelsen. Men i sin egen bok om ekspedisjonen, utgitt etter ekspedisjonen, uttaler han følgende:

«Jeg ville søke å få folk med meg som i særlig grad var skikket for utarbeide i kulden. I enda høyere grad gjaldt det å få folk med erfaring i hundekjørsel. Jeg forstod hvilken betydning det ville få for utfallet. Det har sin fordel og sin mangel å ha erfarne folk med på en ferd som denne. Når de mange erfaringer bringes sammen og benyttes med fornuft, kan selvfølgelig meget oppnås - Den enes erfaring kan ofte komme beleilig hvor den annens mangler. De fleres erfaringer vil supplere hverandre og danne en nær sagt fullkomment hele. Dette håpet jeg å oppnå. Men ingen roser uten torner. Har det sin fordel, har det også sin mangel. Mangelen i dette tilfellet vil

være den at en og annen kan mene å sitte inne med så stor erfaring at alt annet enn hva han selv, «den erfarne mann», mener, er verdiløst» (Amundsen 2003:123-124)

Amundsens forståelse slik den er beskrevet ovenfor, dannet sannsynligvis grunnlaget for utvelgelsen av ekspedisjonsmedlemmene.

Amundsen beskriver et ønske om høy fagkompetanse (*særlig grad skikket for, erfaring i*), og han viser forståelse for hvor avgjørende denne kompetansen vil være (*hvilken betydning det ville få for utfallet*). Han beskriver videre en forståelse av komplementær kompetanse (*den enes erfaring kan ofte komme beleilig hvor den annens mangler [...] danne en nær sagt fullkomment hele*), og ser behovet for gode relasjoner (*Når de manges meninger benyttes med fornuft*).

Til slutt retter han et varsko mot for mye erfaring, da det kan gi dårlig samarbeidsklima på ekspedisjonen, men han er tydelig på at dette ikke nødvendigvis gjelder alle med mye erfaring (*en og annen kan mene*). Hva han baserer dette på vet vi ikke, sannsynligvis er det tidligere erfaringer med slike personer. Måten han setter begrepet «den erfarne mann» i hermetegn på, kan tolkes dithen at Amundsen har møtt noen av denne kategorien tidligere, og at det i alle fall ikke alltid er et gode å være for erfaren.

Alexander Wisting (oldebarn av ekspedisjonsmedlemmet Oscar Wisting), forfatter av den sist utgitte biografien om Amundsen, tolker utvelgelsen av ekspedisjonsmedlemmer på en litt annen måte. Basert på Amundsens tidligere erfaringer var det spesielt viktig for han at de utvalgte var faglig kvalifiserte, ikke nødvendigvis for å dekke komplekse ferdigheter, eller for å inneha komplementære ferdigheter, men heller for å tilpasses hans egne ferdigheter og begrensninger (A. Wisting 2011).

Når ekspedisjonen er vel i gang finner vi en enkel beskrivelse av ekspedisjonsmedlemmene i Amundsens dagbok:

«Jeg må stadig vækk beundre dem. Dyktigere folk kunne jeg ikke få..... Ja det er en skare tapre menn, det skal være visst» (Amundsen 2010:62).

Amundsen er tydelig fornøyd med sin utvelgelse av mannskap, og også samtidig bevisst sin rolle som leder av ekspedisjonen (*dyktigere menn kunne jeg ikke få*).

I boka etter ekspedisjonen utdyper han sin egen oppfattelse av ekspedisjonsmedlemmene:

«Efter hvert som jeg under disse første uker av vår lange reise mere og mere lærte hver enkelt mann å kjenne, kom jeg imidlertid snart til den overbevisning at der om bord i «Fram» ikke fantes noen som ville forsøke å legge hindringer i veien» (Amundsen 2003:180).

Denne beskrivelsen tyder på at han i den første tiden om bord var bevisst på å lære å kjenne hver enkelt, og da spesielt for å kartlegge eventuelle fremtidige utfordringer i forhold til det relasjonelle. Noe som viser en bevisst evne til å analysere og vurdere sine medlemmer. Uttalelsene til og oppfatningen hos Amundsen deles imidlertid ikke av alle ekspedisjonsmedlemmene:

«Jeg blir jo, ret som det er, nødt til at trække sammenligninger mellom denne turen og første Framtur. Der er stor forskjell. Her er for mange dikkedarier, der er ikke nogen samhold. Der er ikke det kammeratskab, for ikke å nævne noget så høit som venskab, som skal til, for at en sådan expedition som denne skal få et heldigt udfald» (Johansen 2011:24).

Johansen er det eneste ekspedisjonsmedlemmet som innehar polar erfaring på nivå med Amundsen, og utsagnet over viser dette med tydelighet. Han sammenligner Amundsens ekspedisjon til Sydpolen, med tidligere polare ekspedisjon med «Fram» hvor han selv har vært deltaker, og her er det stor forskjell. Det han beskriver som *dikkedarier* er ikke definert nærmere, men beskrivelsen videre tyder på at det handler om sosiale og relasjonelle forhold ombord. Johansen beskriver at de sosiale relasjonene (*samhold, kameratskap og vennskap*) som er avgjørende (*som skal til*) for å kunne lykkes på en slik ekspedisjon, ikke er tilstede.

Johansen utsagn står i skarp kontrast til både det som Amundsen forfektet som sin «lederstil» på Gjøa-ferden (se tidligere beskrivelse), og den analysen som Amundsen selv hadde gjort av sine menn. Dette kan tyde på at Johansen, selv om han opplevde feil og mangler tidlig på ekspedisjonen, ikke evnet eller ønsket å ta det opp med lederen selv, og da var det selvfølgelig vanskelig for Amundsen å gjøre noe med det

I utvelgelsen av ekspedisjonsmedlemmer ser vi tydelig en leder om vet hva han vil, han har strategien klar. Vi ser også at hans tidligere erfaringer som angikk både den praktiske delen av en ekspedisjon, og det å skjønne betydningen av det relasjonelle, var avgjørende for hva han mente var viktig for å lykkes på en slik ekspedisjon. Det å inneha evnen til å lære seg å kjenne sine medlemmer ble vurdert som viktig av Amundsen, og han kan tolkes dithen at han mente det var avgjørende med stor og unison enighet innad i ekspedisjonsgruppen for å nå ekspedisjonens mål.

At ikke alle var like fornøyde med det sosiale på starten av ekspedisjonen vises også, men vi finner ingen spor av at Amundsen selv har greid å kartlegge dette underveis; og det på tross av at han påpeker dette som en viktig faktor, og dermed kanskje burde vært svært opptatt av å finne ut av slike tilbøyeligheter. Selv etter at han har kommet hjem, og fått ekspedisjonen på avstand, så evner han ikke å beskrive denne misfornøydheten i boka han utgir om Sydpolferden. Sannsynligvis enten fordi det så tidlig på ekspedisjonen ikke var kommet opp til overflaten, alternativt visste han, men ønsket ikke å beskrive at det var tendenser til ulik oppfattelse av det relasjonelle så tidlig på ekspedisjonen.

6.4 Valgets kvaler, strategi og spill

Som beskrevet i kapittel 2 var det egentlige målet for Amundsens ekspedisjon med Fram å nå Nordpolen. Dette forandret seg imidlertid når Nordpolen etter sigende ble erobret av Pearys ekspedisjon i 1909. Avgjørelsen om å endre mål for ekspedisjonen var Amundsens egen:

«Nordpolen, det nest siste spørsmål av populær interesse innen polarforskningen, var løst. Skulle det nu lykkes meg å vekke interesse for mitt foretagende, stod der intet annet igjen for meg å gjøre enn å søke å løse det siste store spørsmål – Sydpolen» (Amundsen 2003:118).

I denne beskrivelsen viser Amundsen at det var viktig med oppmerksomhet rundt egen ekspedisjon, ja kanskje var det det aller viktigste for Amundsen, siden ekspedisjonens mål så raskt, bokstavelig talt kunne flyttes helt rundt.

Alle ekspedisjonsmedlemmene med unntak av styrmannen om bord på Fram, var uvitende om denne beslutningen både når de underskrev sin arbeidskontrakt, og når de forlot Norge ved ekspedisjonsstart. Amundsen var svært bevisst i forhold til både mannskap, sponsorer og media:

«Om jeg på dette tidspunkt (før ekspedisjonsstart, min tilføyelse) hadde offentliggjort min hensikt, ville dette bare ha gitt anledning til en hel masse avisvrøvl og muligens endt med at barnet var blitt kvalt i fødselen. Stille og rolig måtte alt forberedes.» (Ibid:119).

Med dette som bakteppe går vi inn i følgende setting: Amundsen har bestemt seg for å offentliggjøre for ekspedisjonsmedlemmene at planen er endret fra nord til sør. Dette skjer når Fram etter vel tre måneders seilas og en tur innom de britiske øyer, ankommer Madeira for en kort stopp.

«Kl 6 sammenkalte jeg alle mann og meddelte de min hensikt om at søke mot sydpolen. Da jeg spurte, om de var villig til at følge mig, fik jeg et enstemmig – ja» (Amundsen 2010:47).

Amundsen er tydelig at det er «hans» hensikt, og at det handler om å følge lederen (*de var villige til å følge meg*). Dette utsagnet er interessant, fordi det kan tolkes dithen at det for Amundsen var viktig at ekspedisjonsmedlemmene underkastet seg lederen, og at han her trengte en bekreftelse på det. De hadde vært sammen en tid, og det å få bekreftelse fra deltakerne om at de støttet lederen, kunne være viktig for Amundsen som en slags «evaluering» av hierarkiet på ekspedisjonen.

I boka om ekspedisjonen skriver Amundsen mer om denne prosessen og sine tanker rundt denne offentligjørelsen:

«Mange vil kanskje synes at jeg løp en vel stor risiko ved således å oppsette til siste øyeblikk med å underrette mine kamerater om den betraktelige sving vi skulle gjøre. Sett at en del av dem, eller kanskje alle, gjorde innsigelser. Det skal innrømmes at det var en stor risiko, men der var så mangen risiko som måtte løpes i de dager Det var ikke fritt for at jeg imøteså ankomsten til Madeira med en viss lengsel. Det skulle bli deilig å få snakke ut» (Amundsen 2003:179-180).

Amundsen utdyper videre:

«Ennskjønt jeg som før nevnt hadde ventet at det ville gå som det gjorde, er det vanskelig å gi uttrykk for den glede jeg følte ved å se hvor beredvillig mine kamerater stilte seg til tjeneste ved denne betydningsfulle anledning» (ibid:184-185).

Amundsen ser her at hans eget valg innebærer en risiko, og føyer på en skjønnlitterær frase for å begrunne valget (*men der var så mangen risiko som måtte løpes i de dager*), noe som for så vidt er lett å skjønne da boka er skrevet med fasit i hånd, og dermed har gitt Amundsen muligheten til å benytte seg av «etterpåkløskapens» absolutte nøyaktighet.

Allikevel kan man tolke det dithen at Amundsen var oppriktig nervøs før denne seansen, da det faktisk var en mulighet for at noen ikke ville være med videre, med alt det ville innebære. Han uttrykker også at belastningen ved ikke å ha informert tynger han mentalt, noe som viser en leder som sannsynligvis var tilhenger av åpenhet, i alle fall så lenge det gagnet hans eget mål med ekspedisjonen. Amundsen uttrykker også glede over lojaliteten fra ekspedisjonsmedlemmene (*stilte seg til tjeneste*), jamfør diskusjon ovenfor.

Noen av ekspedisjonsmedlemmene beskriver offentligjøringen av endret ekspedisjonsmål på denne måten:

«Et par timer før avseiling blev alle man kaldt op paa dæk. Chefen kom op med et kart over Sydpolegnene og sa: «Der er vel mange ting om bord her, som dere betragter med mistroiske eller forundrede øine, f.eks. observations huset og alle hundene, men det ser jeg ingenting om. Nu, hva jeg vil si, er, at min mening er, at seile sydover, landsætte et parti paa det sydlige kontinent og forsøke at naa Sydpolen [.....] Well alle var enige om at være med og glade over at komme ut paa speænende eventyr» (Gjertsen 2011:53).

Begrepet «Chefen» som Gjertsen her benytter, var noe som de fleste av ekspedisjonsmedlemmene brukte for å beskrive Amundsen, og det etterlater i alle fall ingen tvil om hvem de mente var lederen. Vi ser også at som leder søker Amundsen å appellere til klokskap hos

sine ekspedisjonsmedlemmer ved å legge seg flat i forhold til eventuell mistroiskhet angående ting som har vært ulogiske så langt på ekspedisjonen. For øvrig en både kjent og mye benyttet strategi i oppbygging av tillitsforhold.

«Vor reise gjelder sydpolen. Nu blir mange ting klart som før har stått dunklet for mig m.h.t. utrustning og stel i det hele» (Johansen 2011:28).

Her uttrykker Johansen nettopp at han har hatt betenkeligheter i forhold til ting han ikke har skjønnet tidligere, noe som kanskje kan være med på å forklare hans noe negative holdning tidligere på ekspedisjonen. Kanskje var Amundsens strategi i forhold til dette, som beskrevet ovenfor av Gjertsen, nettopp myntet på Johansen for å skape et bedre tillitsforhold.

«Han (Amundsen, min tilføyelse) sa at det var noe han lenge hadde hatt på hjerte det han nå vilde meddele oss. Men alt siden i fjor september hadde han vært på det rene med at Sydpolen måtte bli hans første mål [...] Derefter spurte han hver enkelt om de ønsket å følge ham på Sydpolsferden (sledeturen). Alle svarte uforbeholdent ja! «Ja, så går vi ned og får mat da, og så går vi i gang» sa Amundsen, synlig lettet og oplivet [...] Det synes som om de fleste likte den nye tingenes tilstand utmerket godt» (Hassel 2011:26-27).

Vi ser her at også ifølge Hassel så legger Amundsen opp til stor grad av åpenhet (*alt siden i fjor september*), og som Gjertsen konkluderer Hassel med at de fleste likte det nye ekspedisjonsmålet.

«Expeditionens forandrede plan blev bekjendtgjort. Jeg har aldrig nogensinde seet en forsamling av fjæs hvorpaa ordet forbløffelse har været skrevet med saa digre bogstaver. Hver mand blev spurgt om han ønsket at gaa med og merkelig nok svarte alle som en sit ja uten at blinke» (Presterud 2011:58).

Presterud har en litt annen tilnærming til hendelsen hvor han beskriver en allmenn og særs stor forbløffelse, og han er også forundret over at alle sier ja (*merkelig nok svarte alle ja*). Hvorfor han er overrasket sier han ingenting om, og han svarte også ja til å bli med, så hvorfor han insinuerer at andre eventuelt ikke skulle gjøre det, er vanskelig å vite. Det er ingen andre dagbokbeskrivelser fra ekspedisjonsmedlemmene som setter spørsmålstegn ved denne situasjonen og avgjørelsen som ble tatt.

Slik det er beskrevet kan det tolkes at Amundsen spør hver enkelt i alles påsyn, men om det var en bevisst strategi eller mer et praktisk hensyn vites ikke. Det kan ha vært en strategisk vurdering av Amundsen, ut i fra tanken om at det skulle mere til for å svare nei ovenfor sjefen i alles påsyn, enn hvis man fikk sjansen alene. Et «nei» ville både utfordret maktforholdet mellom leder og ekspedisjonsmedlem, og det ville kanskje også oppleves som et nederlag

av den som uttrykte det i alles påsyn, all den tid alle hadde gått inn i ekspedisjonen med høy motivasjon.

I Tor Bomann-Larsens biografi om Amundsen trekkes denne situasjonen frem som en milepæl for sydpolekspedisjonen:

«Øyeblikket da tyve mann samlet seg rundt sydpolkartet på Frams dekk skulle bare overgå av et annet høydepunkt på hele ferden: da ti hender plantet Norges flagg i kontinentets midte». (Bomann-Larsen 2011:135).

I følge denne forfatteren var dette, i likhet med selve sydpolerobringen en avgjørende milepæl, og det må vi gi Bomann-Larsen rett i, da et annet utfall kunne vært skjebnesvangert for ekspedisjonen. Ekspedisjonsmedlemmene hadde som vi har sett komplementære ferdigheter, og det eksisterte ingen «reserveliste», i forhold til avbud eller endringer, noe som i prinsippet hadde satt hele ekspedisjonen i fare hvis noen hadde trukket seg der og da.

I Alexander Wistings Amundsenbiografi omtales også denne hendelsen som et av Amundsens store øyeblikk. Amundsen hadde vist taktiske egenskaper i forhold til relasjonsbygging, og alliert seg med de viktigste ekspedisjonsmedlemmene først, for deretter å la gruppepresset gjøre jobben. Det poengteres også at taktikken med å sette den norske ekspedisjonen opp mot den britiske sydpolekspedisjonen, ble benyttet for å sammensveise gruppen av ekspedisjonsmedlemmer (A. Wisting 2011).

Wisting beskriver her en rangordning (alliert seg med de aller viktigste) blant ekspedisjonsmedlemmene som er vanskelig å finne beskrevet andre plasser. Det er dessuten uvisst hva denne rangordningen innebar, om det var Amundsens rangering, eller om det var basert på det Amundsen oppfattet som rangordning blant ekspedisjonsmedlemmene.

Uansett synes det igjen som om Amundsens relasjonelle kompetanse løftes fram, og vi ser tydeligere og tydeligere en leder som evner å lede sin gruppe i en retning han ønsker ved hjelp av god mellommenneskelig forståelse og strategiske evner.

6.5 Chefen på barrieren

Etter ankomst barrieren var Amundsens plan å etablere leir, og bruke opp mot et år på forberedelser til den siste delen av ekspedisjonen, selve landturen/sledeturen mot Sydpolen.

«I blått å vitt ligger de takkete tinder bortover. Å mitt i dette eventyrlannskap har vi mensker trængt oss inn for att riste hemlihetene fra de. Di hemliheter som årtusner skjuler over [.....] Her på denne samme barriere som Shackelton priste sin Gud, att

han ikke hadde lannet, her har vi opslått vore hus, her skall vi ha vore jemm» (Amundsen 2010:129).

At Amundsen var godt fornøyd med tingenes tilstand er liten tvil om, det overstående er skrevet noen dager etter ankomst til barrieren. I beskrivelsen ligger det også en triumfbeskrivelse, da selve barrieren av tidligere polare ekspedisjoner var ansett som uegnet for landsetting og opphold. Imidlertid hadde dette hele tiden vært Amundsens plan, og her greier han ikke å la være og poengtere det. At dette skrives inn i dagboken kan synes noe merkelig, det er som om Amundsen har behov for bekreftelse på at det han foretar seg er riktig, og her ser det ut som om en bekreftelse fra han selv også fungerer.

Tiden på barrieren ble brukt til å bygge videre på tillitsforholdene mellom ekspedisjonsmedlemmene og Amundsen selv. Det ble gjennomført vitenskapelige observasjoner, utprøving av utstyr, og utplassering av depot sydover for å lette selve gjennomføringen av det endelige framstøtet mot Sydpolen. Amundsen grunnet mye på hvordan han skulle organisere selve framstøtet mot polpunktet, og benyttet utplasseringen av depotene til å teste ut så vel utstyr som menneskelige evner.

Alexander Wisting skriver i sin biografi om Amundsen:

«På vei inn gjennom pakkisen konstaterte Amundsen at planen så langt hadde gått som den skulle [.....] Som ubestridt leder mente Amundsen at grunnlaget for utfallet av en kritisk situasjon ble lagt lenge i forveien. Tilliten måtte være opparbeidet i god tid før selve framstøtet mot polen. Han hadde selv sett hvordan en arrogant ledelse led havari når den ikke hadde opparbeidet en konto av godvilje hos mennene. En viktig faktor var inkludering i planene. Det skulle være enkelt og tydelig å forstå hva man var med på. En annen var at han selv deltok aktivt i alle forberedelser, på lik linje med alle deltakerne» (A. Wisting 2011:178).

Wisting beskriver her en leder som har klare meninger både om hvordan han vil ha sin organisasjon, og hvordan han gjennom bevisst relasjonsbygging gjennom enkle grep (*inkludering i planene, delta aktivt selv på lik linje med de andre*) ville oppnå dette. I tillegg begrunnes Amundsens ståsted med tidligere erfaringer.

Wisting hevder videre:

«Amundsen hadde ingen tro på militær tankegang hvor menn gikk i døden av pliktfølelse. De måtte se mål og mening selv. I 1911 var dette ganske nye tanker som ikke uten videre sprang ut av eksisterende ledelsespraksis. De fleste lederne av denne type ekspedisjoner var enten rekruttert fra militæret eller den absolutte overklassen, noe som i stor grad påvirket forholdet mellom ledere, offiserer og mannskap» (ibid:185).

Et eksempel på dette var at det var ingen rangordning i huset, alle hadde sin faste køye, men utover det hadde ingen med unntak av Amundsen selv, og Johansen (som var den mest erfarne) sine faste plasser.

Med dette som bakteppe skal vi se videre på en del situasjoner som omhandler Amundsens ledelse på barrieren.

«Me utrustningen går de hurti fremmåver. Till 1ste september skall vi ha allt i ården. Ær de govær da, så stryker vi avste» (Amundsen 2010:214).

Dette var ikke noe han hadde drøftet med de andre, og selv om han så langt på ekspedisjonen hadde lat opp til fellesskapsavgjørelser og medbestemmelse i form av avstemminger rundt ulike forslag, så ser vi at tankene var klare på forhånd, og kanskje var bestemmelsen allerede tatt av Amundsen alene, slik at det demokratiske tilsnittet nærmest var å regne som et spill for galleriet.

Amundsens opprinnelige plan var å starte mot polpunktet 1. november, men utålmodigheten tok overhånd og tidlig i juli la han fram det han kalte en «forbedret» plan, hvor alle unntatt kokken skulle være med helt til polpunktet. Planen skilte seg fra tidligere planer hvor alle skulle være med fra starten, for så å redusere antallet personer som skulle være med helt fram underveis. I tillegg innebar planen en tidligere start enn først skissert (A. Wisting 2011).

Det er to ting som er nytt her; for det første et tidligere starttidspunkt, all erfaring tilsa at det var fornuftig å vente til november med å starte på turen. Kanskje var det den lange forberedelsesperioden som gav seg et slikt utslag, kanskje var det det at ventingen på å komme i gang ble for intens, eller aller mest sannsynlig var det funderingene Amundsen hadde rundt «konkurrenten» Scott og selve kappløpet som gjorde at den «forbedrede» plan ble lagt fram.

Det andre som trekkes fram her er Amundsens tanker rundt fellesskapet, alle skulle få være med, og alle skulle på den måten bli en del av historien. Dette var ikke var i tråd med nøyaktigheten, grundigheten og den intense planleggingen som Amundsen tidligere hadde lagt til grunn for å lykkes. Så langt hadde et av suksesskriteriene vært en reduksjon av ekspedisjonsmedlemmer etter hvert som de nærmet seg polpunktet, dette for å redusere behovet for mat og dermed vekt som måtte fraktes av ekspedisjonen hele veien. Kanskje var dette en bevisst strategi fra Amundsen, det å lokke med at alle skulle få være med, mot at man lettere skulle akseptere en tidligere start. Det var nok vanskeligere å argumentere mot en plan man selv var del av, enn hvis det motsatte hadde vært tilfelle.

Ny setting:

«Bestemte i går å ta en liten prøvetur me vårtt utstyr fårr å se efter att allt ær i ården [...] Dette vill bli en ypperli prøve å trening fårr såvell dyr såmm mensker. Alle ær meget begeistrett fårr denne lille prøvetur å går de nu aste me feberakti hast på utstyre» (Amundsen 2010:221).

Johansens beskrivelse av dette er:

«Ved middagsbordet talte vi da om vore iagttagelser og talte om at det skule være interessant at ta et hundespand og reise afgårde med på sjøisen langst barrieren østover [...] Den ene udtalelse kom og den anden kom, og jamen resulterede samtalen i en viktig beslutning, nemlig den, at vi, så snart solen kommer igjen, skal foretage en expedition mot øst. (Johansen: 100:2011).

Amundsen skriver ikke hvem som «bestemte» at turen skulle gjennomføres, men som vi ser av Johansens dagbok så har det tydeligvis vært en diskusjon rundt temaet. Johansen selv virker å være overrasket over diskusjonens utfall (*jamen resulterte samtalen i en viktig beslutning*). Amundsen på sin side argumenterer for turen (*en ypperlig prøve og trening for så vel dyr som mennesker*), så vi kan i alle fall anta at han var positiv til dette, og det er heller ikke urimelig å anta at forslaget opprinnelig var Amundsens.

Livet på Framheim (overvintringsplassen) opplevdes nok forskjellig hos de overvintrende, og mens Amundsen konsekvent beskriver en flat struktur der han er en av «gutta», og stor begeistring for de avgjørelser som blir tatt (*alle er meget begeistret for denne lille prøvetur*), var nok ikke nødvendigvis oppfattelsen slik hos de andre. Som vi har sett ble Amundsen av enkelte ekspedisjonsmedlemmer omtalt som «Chefen», og i dette lå nok både en oppfattelse av maktforholdet på ekspedisjonen, og hvordan de oppfattet Amundsen som person. Det at Johansen i den beskrevne situasjonen ble overrasket over den endelige avgjørelsen, kan tyde på at ikke alle avgjørelser var like unisone, og at kanskje både maktforholdet mellom Amundsen og de andre, samt sannsynligvis gode retoriske evner hos Amundsen hadde spilt en rolle i denne diskusjonen.

Bestemmelsen ved middagsbordet ble de to neste dagene lagt fram til avstemning, og ble begge gangene nedstemt. Noe som tyder på at Amundsen forsøkte å være demokratisk i sin utøvelse av ledelse:

«Planen åmm å gå E over ble i går atter enstmmi nedstemt. Vi har alle gått å blitt dagli mer å mer misteækneli åver denne affære. Først å fremst må alt sættes inn på å nå hovedmåle, polen. Vi ær alle feberakti ivri efter å komme avste» (Amundsen 2010:222).

Hassels beskrivelse av samme situasjon er:

"Samme dag ombestemte Amundsen sig med hensyn til turen østover. Han hadde fått skrupler, sa han, og tanken på engelskmennene gav han ingen ro. For var man ikke først ved sydpolen, kunde man likegodt holde sig hjemme» (Hassel 2011:90).

Amundsen sier at dette er en felleskapsavgjørelse, og at det er resultat av en felles forståelse (*vi har alle gått daglig og blitt mer og mer mistenkelig over denne affære*), og samtidig understrekes igjen samholdet (*vi er alle feberaktig ivrig etter å komme av sted*).

Hassel derimot beskriver dette som Amundsens avgjørelse (*samme dag ombestemte Amundsen seg med hensyn til turen østover*), og han refererer videre til Amundsens argumentasjon (*tanken på engelskmennene*) og sydpolen som det overskyggende mål for ekspedisjonen. Dette er sannsynligvis argumentasjon som Amundsen benyttet, og selv om det ble gjennomført avstemminger, og tatt felles avgjørelser, synes det her som om Hassel er klar på at det egentlig er Amundsens egne avgjørelser som vedtas på avstemmingene.

Så kan man jo vurdere om Amundsen faktisk oppfattet dette som en flat struktur og felleskapsavgjørelser, eller om han innså at han hadde en annen rolle enn de andre, og at hans ord og argumentasjon dermed hadde en annen klang enn de andres i slike diskusjoner. Det er vanskelig å finne dokumentasjon som belyser dette eksakt, men det går stadig igjen at ekspedisjonsmedlemmene oppfatter Amundsen som sjef, mens Amundsen selv viser til felles forståelse av de avgjørelser som ble tatt.

Diskusjonen om denne forsøkturen er utelatt i Amundsens egen bok om ekspedisjonen, men om det skyldes at han (som kanskje naturlig er) ikke ville skrive om situasjoner som ikke førte til noe, eller om det er en bevisst utelatelse av noe som han opplevde som et nederlag, vites ikke. Ellers i boka er han veldig bevisst på å argumentere for sitt eget syn og egne avgjørelser, riktignok med utvidet forståelseshorisont og i «etterpåklokskapens» tegn; men akkurat denne situasjonen er altså utelatt, noe som kanskje styrker tanken rundt at han følte det som et nederlag.

Tanken om felleskap og flertallsavgjørelser fra Amundsens side fortsatte fram mot den endelige avreisen mot Sydpolen, men samtidig var alle sannsynligvis klar over at det allikevel var Amundsen som bestemte. I tillegg var nok Amundsen (med tanke på kappløpet mot Scott) også den ivrigste på å komme av gårde:

«Det er da en begyndelse til bedring, alle mand er vistnok hidsige efter at komme av sted, chefen allermest (Presterud 2011:139).

«Det begynner nå å li med tiden. Amundsen vil av sted så snart solen kommer» (Hassel 2011:91).

Hassel beskriver her at den endelige avgjørelsen, og dermed makten til å iverksette ligger hos Amundsen.

Amundsen hadde vanskelig for å bestemme seg, og avreise og oppstartsdato for turen mot polpunktet ble forandret av Amundsen selv flere ganger, noe som gjorde at de andre ekspedisjonsmedlemmene ble usikre og rastløse (A. Wisting 2011).

Til sist skulle det være en ny avstemning om avreisedato, men denne gang var det bare to dagers forskjell på alternativene. Så kan man jo lure på hva som var hensikten med å ha to forskjellige oppstartsdatoer med så kort mellomrom. For vær-situasjonen og hvor langt «våren» var kommet i Antarktis, hadde et så kort tidsintervall mellom de to aktuelle dagene i alle fall absolutt ingenting å si.

Kanskje lå det en tanke fra Amundsen om at en felles avgjørelse ville skape mer motivasjon for selve oppstarten. Begge datoene innebar uansett en mye tidligere oppstartsdato enn det andre ekspedisjoner hadde prøvd seg på, og det var derav en viss skepsis i organisasjonen til en så tidlig start uansett hvilket av alternativene som ble valgt. Derfor kunne det være en strategi fra Amundsens å tvinge fram et valg mellom to dårlige alternativer, det ville uansett være et valg, og at det var vanskelig å argumentere mot både eget valg og en flertallsavgjørelse.

Nå endte avstemningen med like mange stemmer til begge alternativene, og avgjørelsen ble dermed foretatt med myntkast, noe som da sannsynligvis var det verste som kunne ha skjedd i forhold til å få medlemmene med seg på at de hadde tatt den endelige avgjørelsen. Skulle forsøket gå galt ville det være mulig for medlemmene å argumentere med at dette ikke hadde vært noen flertallsavgjørelse, og dermed svekke Amundsens uttalte lederstil med fellesskapsavgjørelser som basis.

8. september dro de endelig avgårde, men dette skulle vise seg å være for tidlig, kulden var for intens, slik at hele ekspedisjonen måtte snu og returnere til Framheim etter bare fire dagers ferd nordover.

«Utsikterne til millere vær var tvilsomme, alt dette bestemte mei fårr å være fårrnøidt med å rekke depote på 80 grader denne gang, deponere våre saker der å så venne hurtikst tilbake fårr å vennte vårens kåmme. Å risikere mennesker å dyr fårr hallstarri å fårrsette nårr jei engang har lakkt i vei, se de kunne ikke falle mei inn. Skal vi vinne spille, må brikkene flyttes fint. Ett feiltrekk å alt kan være tappt» (Amundsen 2010:280).

Her ser vi for første gang at Amundsen beskriver at dette var hans egen avgjørelse (*alt dette bestemte meg for å være fornøyd*), og at det var hans eget ansvar (*å risikere mennesker og*

dyr [...]når jeg engang har lagt i vei, se det kunne ikke falle meg inn). Nå er det slutt på fellesavgjørelsene, også i Amundsens øyne.

«Chefen meddelte i dag at vi skulde vende tilbake til Framheim Han har nu indset at dette er for tidlig, trods frykten for engelskmenderne. Og dette er det eneste rigtige at gjøre» (Johansen2011:128).

Johansen beskriver også dette (*Chefen meddelte*), og beskriver videre at det var Amundsen som tok avgjørelsene (*han har nå innsett*), og til slutt at han selv var enig i avgjørelsen (*dette er det eneste riktige*). Det at Johansen beskriver at Amundsen bestemte er, som vi har sett tidligere ikke noe nytt. Det nye er at Amundsen selv sier det. Kanskje ser vi konturene av at Amundsen står mer frem som egenrådig leder etter hvert som situasjonene tilspisses.

Tilbaketuren til Framheim bar preg av hastverk, mangel på kommunikasjon og dårlig planlegging. Det ble stor strekk mellom de ulike hundesledelagene og ekspedisjonsmedlemmene, og det kunne faktisk gått på livet løs for de mest utsatte. Denne tilbaketuren og hendelsene i etterkant medførte store endringer i forhold til planene om å erobre Sydpolen, og har av flere (Bomann Larsen 1995, Barr 2005) blitt løftet fram i forhold til å belyse hvordan Amundsen var som leder og menneske.

I dagboka sier Amundsen dette om planleggingen av tilbaketuren:

«Satte fra åss våre saker, drakk en kåpp het melk å vennte så tilbake» (Amundsen 2010:280).

Ikke mye til planlegging, men samtidig var ikke dette vesensforskjellig i forhold til Amundsens vanlige måte å føre dagbok på. Dagboka har i mange tilfeller nærmest en notatstil, allikevel er det litt merkelig at det ikke er nevnt i dagboka hvis tilbaketuren ble diskutert. Kanskje hadde Amundsen en forventning om at ekspedisjonsmedlemmene skulle ordne tilbaketuren på beste vis selv, og at dette nærmest var all felles «planlegging» som ble gjennomført. Noe som underbygger dette kan være Amundsens beskrivelse av hendelsen i boka om sydpolekspedisjonen:

«På kjøringen hjemover holdt vi samme orden som de foregående dager» (Amundsen 2003:392)

Amundsen snørekjorte store deler av tilbaketuren med det beste hundespennet, og var en av de første som kom tilbake til Framheim. Johansen kom sist sammen med Presterud, lenge etter at natten hadde satt inn, og etter å sannsynligvis ha berget livet til Presterud.

«Fremdeles var ingen av de andre at se, og vi forundrede os meget over denne måte at reise på [...] Endu mer forundret blev jeg over denne besynderlige måde at reise på i et terreng og i en temperatur på 51 gr.» (Johansen 2011:129-130).

Johansen referer til «vi» i første setning ovenfor, altså måtte han ha delt denne oppfatningen med flere underveis, eller kanskje har han bare ønsket å legge litt mer tyngde bak eget synspunkt, noe som igjen kanskje nærmest kan utelukkes, da det her er snakk om en dagbok. Det kan altså se ut som om det er flere som deler Johansens oppfatning om tilbaketuren.

Under frokosten dagen etter kommer det til et verbalt oppgjør mellom Johansen og Amundsen, og i alle de andre ekspedisjonsmedlemmenes nærvær kritiseres Amundsen åpenlyst:

«Jeg sagde bl.a min mening om denne besynderlige reisemåde og at jeg aldrig havde været med på slikt noget før. Chefen mente, at jeg nok fik lære så lenge jeg levede, og jeg skulle nok få komme til at lære noget mer senere. Udtalelserne faldt skarpe Presterud var enig med mig om den sidste dags hendelser på turen» (Johansen 2011:130).

Kritikken av Amundsen er her direkte, og den gis i tillegg tyngde i form av å vise til tidligere erfaringer (*at jeg aldri hadde vært med på noe slikt før*). Dette er sterk argumentasjon, Johansen er den eneste som har polar erfaring som kan matche Amundsen selv, og når det kommer til ren ekspedisjonserfaring på tur i snøen, er Johansen totalt overlegen Amundsen. Dette er noe han selv vet, Amundsen vet det, og alle ekspedisjonsmedlemmene vet det. I denne situasjonen utfordres både Amundsen og maktforholdet mellom de to kampanene.

Johansen referer videre til Amundsens argumentasjon, og her har den, om enn i fordekt form, et trusselbilde (*jeg skulle nok få komme til å lære noe mer senere*). Johansens beskrivelse av at Presterud var enig angående tilbaketuren er ikke beskrevet i Presteruds egen dagbok, men er som vi skal se litt senere nevnt av andre. Det er derfor rimelig å anta at også Presterud deltok direkte i kritikken mot Amundsen.

Amundsen selv skriver:

«Kl ½ 1 i natt kåmm Prestrud & Johansen. Ve frokostbore i dag mårres spurte jei åmm grunnen till deres lange uteblivelse. Till min forbauselse fantt Johansen de passene å kåmm me lite smigrenne uttallelser åmm mei i min stilling a leder fårr vårtt fåretagenne hær. De var ikke alene vår jemmkjørse i går hann fantt i høietse grad ufårsvarli, mærkværde m.m.m menn åsså meget a de annet såmm jei såmm leder i tidens løp hadde tillatt mei å jøre. På mitt ønske åmm yderliere begrunnelse a disse uttallelser fikk jei dåg intet svar. De gråve å utiljivlie i disse uttallelser ær, att di

ble jort i påhør a alle. Hær måtte tyren taes ve hornene å eksempel statueres øieblikkeli» (Amundsen 2010:281).

Amundsen uttrykker her først forbauselse over at noen kritiserer han (*til min forbauselse*), og ifølge Amundsen har det her også kommet kritikk om flere ting som lå lengre bak i ekspedisjonen (*men også meget annet som jeg som leder hadde tillatt meg å gjøre*). Det kan se ut som om Johansen ikke har vært i stand til, eller eventuelt ikke har villet, argumentere for sine synspunkt. Om det gjelder det som Amundsen beskriver som lengre tilbake, eller om det gjelder den beskrevne tilbaketuren vites ikke. Kanskje var ikke Johansen den store taler eller retoriker, og av den grunn avsto fra dette tilbudet, eller kanskje var det uttrykk for maktesløshet overfor egen leder. Amundsen er klar på at kritikken i seg selv ikke er det verste, men at den fremsettes offentlig, og dermed utfordrer Amundsens rolle som leder er verre (*det grove og utilgivelige i disse uttalelser, er at de ble gjort i alles påhør*). Signalet videre er at kritikken slik den ble fremsatt er utilgivelig, et sterkt ord i seg selv, og at dette må få en umiddelbar reaksjon (*her måtte tyren tas ved hornene, og eksempel statueres øyeblikkelig*).

Amundsen viser i dette tilfellet en evne til å ta klare, raske og strategiske valg; både i forhold til hva som skal skje med Johansen og i forhold til eksemplets makt. Bak dette lå det sannsynligvis en vurdering av Johansens posisjon i ekspedisjonen, og i forhold til en mulighet for å bedre egen status som leder. Kanskje var det maktpåliggende for Amundsen å statuere dette eksemplet i forhold til egen faglig autoritet, å vise at hans vurderinger var riktigere enn Johansens, og samtidig var det en anledning til å svekke Johansen status. Hvis derimot strategien for Amundsen først og fremst var å unngå fremtidig kritikk, så ser vi her tegn på en litt annerledes tilnærming til ledelse enn det han har forfektet så langt.

Andre ekspedisjonsmedlemmer beskriver hendelsen på denne måten:

«Ved frokosten i dag kom eksplosjonen. Johansen sa hva han mente om hele gårdsdagens kjøring – og Amundsen på sin side forsvarte sin handlemåte» (Hassel 2011:123).

«Presterud var ynkjeleg frosen og full av gnagsaar paa beini. Johansen hadde vore uvyren nok til at kjøyre ifraa han. Det vart eit heilt upgjer i dag. Dei var vonde for dei var fraakjørde, og Johansen ytra daa ord som han helst burde havt usagt» (Bjaaland 2011:119).

Hassel beskriver her at både Johansen og Amundsen argumenterer for sitt syn, og det kan leses slik at det er Johansen som leder an, mens Amundsen er den som må stå til rette for sine valg (*Amundsen på sin side forsvarte sin hendelse*). Hvis det var slik Hassel oppfattet det, så var nok Amundsens tolkning av at Johansen utfordret hans autoritet riktig.

I Bjaalands beskrivelse derimot, er det Johansen som kritiseres, først for å ha reist fra Presterud (*uvøren nok til å kjøre fra han*), og deretter for å ha kritisert Amundsen (*ytret ord som han helst burde vært usagt*). Kanskje var det slik at Bjaaland i større grad enn eksempelvis Hassel, hadde full tiltro til Amundsen i denne saken.

I sin bok om Sydpolekspedisjonen sier først Amundsen dette om Presterud og Johansens sene ankomst til Framheim:

«Den siste kom ikke før kl ½ 1 neste morgen – gud vet hva den hadde gjort underveis» (Amundsen 2003:393).

Her viser «den» til den sist ankomne hundeslede med Johansen og Presterud og ikke til en konkret person, og vi ser her en direkte kritikk (*gud vet hva den hadde gjort underveis*) av de to ekspedisjonsdeltakerne, uten at den er videre begrunnet. Selve diskusjonen som beskrevet ovenfor er imidlertid utelatt fra boka.

Etter den åpenlyse krangelen ved frokostbordet beslutter Amundsen raskt å utelate Johansen og Presterud fra neste framstøt mot polpunktet:

«Ve middags bore åpplyste jei da åmm att jei efter disse hans uttalelser fant de rettest å frita hamm fårr deltagelse i færden mot polen. I stedet har jeg skrifteli beårdret hamm till å delta i en unnersøkelseseksp mot Kong Edvard 7ds land unner ledelse a Prestrud» (Amundsen 2010:281-282).

Det blir ingen tur til sydpolen for Johansen, og her benytter Amundsen også anledningen til å sette ut Presterud, som han kanskje, i alle fall ifølge Johansen dagbok, hadde oppfattet som kritisk til det inntrufne. Imidlertid er straffen mot Presterud svakere, all den tid han beordres til leder for denne ekspedisjonen, noe som videre forsterket straffen mot Johansen, da Presterud både er yngre og mye mindre erfaren enn Johansen selv. Nok en gang ser vi konturene av en leder som både er i stand til å ta raske og strategiske avgjørelser, og samtidig er dyktig i forhold til det relasjonelle i organisasjonen.

«Dette var jo en nokså stor og pludselig forandring og så nærmest du som en straf for frimodige udtalelser, som jeg tror vi begrundet [...] Det er ikke bra af en chef» (Johansen 2011:131)

Johansen på sin side fremstår ikke som noen stor strateg, han virker forundret over tiltaket, og ser at det er en straff. Det virker som om han trodde at man gjennom gode begrunnelser kunne ha rett til å kritisere lederen; og kanskje var det rimelig å anta, siden det tidligere på ekspedisjonen hadde vært lagt opp til felles diskusjon og åpenhet. Det er i ferd med å skje et lederstilskifte her, eller i alle fall tegnes det opp et mer tydelig skille mellom Amundsen som leder og ekspedisjonsmedlemmenes faktiske innflytelse på ekspedisjonen. Kanskje har det

mer eller mindre vært slik hele tiden, men det har vært forkledt og tildekket i form av at så langt har alle vært enige med Amundsen i hans disposisjoner.

Amundsen registrerer at flere er kritiske til det som har skjedd og skriver:

«Ve middagsbore spurte jei vær enkeltt, va hann syntes åmm min handlemåte. Dær var kunn en mening åmm att jei hadde handlet korrekt. Dette var en trist enne på vår ypperlie enighet. Menn finner jei da de eneste rette å ekskludere hamm efter hans åppførsel. På vår ferd S åver må ingen kritisereenne elementer være. Specielt, når dei kårmer fra en gammel polfarer såmm hamm blir di dobbelt farlie» (Amundsen 2010:282).

Johansen beskrivelse av det samme er noe annerledes:

«Men dette er da tydelig at det skal være en straf og ydmygelse for mine frimodige udtalelser, som alle de andre er så inderlig enige i, men som de ikke har ladet chefen høre. De er nu lettet for at det, som burde siges, er sagt af en anden, og de smiler og er nu blidheten selv mod den ledende. Syndebukken er jo fundet!» (Johansen 2011:132).

Johansen beskriver her sin virkelighetsoppfattelse, mens Amundsen på sin side beskriver det som faktisk skjedde i form av avstemmingen, og det som han opplever som støtte for egen gjennomføring.

Som for avgjørelsen om å endre fra nord til sør på Madeira, benytter Amundsen seg her av strategien om å spørre hver enkelt hva de mener. Amundsen går sannsynligvis inn i dette med full tiltro til at hans mening vil vinne fram, da han allerede hadde proklamert «straffen» til de to som hadde kritisert han.

Resultatet ble da også slik, og når Amundsen beskriver at dette var synd (*en trist ende på vår ypperlige enighet*), handler det sannsynligvis om en innsikt i at han både er utfordret, og kanskje svekket som leder, og at han nå må ta en annen rolle på resten av ekspedisjonen.

Han argumenterer med at det ikke er rom for kritikk, og da regner jeg med at han mener i forhold til sine egne meninger. Sett i lys av det beskrevne så langt i narrative, så kan jeg se at «enighetstanken» innen ledelse har vært holdt høyt fra Amundsen hele tiden, og at dette har vært en tydelig strategi helt tilbake til hans første polare ekspedisjon som leder med Gjøa gjennom nordvest passasjen (se innledningen til dette kapitlet). Utover det synes det merkelig at han som leder for en ekspedisjon bestående av «eksperter» innenfor egne områder, ikke er åpne for andre synspunkt enn siden egne.

Amundsen beskriver også «trusselen» fra Johansen i form av kritiske bemerkninger, og ser at hans faglige autoritet kan utfordres (*spesielt når de kommer fra en gammel polfarer som*

han er de dobbelt farlige). Amundsen er bevisst på at Johansen har en spesiell rolle i ekspedisjonen, og velger her å ta kampen for å forsøke å beholde sin egen autoritet.

Dette momentet beskrives også av andre ekspedisjonsmedlemmer, og var således ikke bare tanker Amundsen hadde, men det var muntlig framsatt argumentasjon fra Amundsen side:

«Ved middagen eller rettene like etter ved kaffen meddelte han at siden d'hr. Johansen og Prestrud kritiserte hans handlemåte på det sett som var gjort i morges kunde han som chef og leder ikke samarbeide med dem på Sydpolsturen. Spesielt Johansens mening mente han kunde ha en uheldig innflydelse på de øvrige (han var jo den gamle erfarne polarforsker)» (Hassel 2011:123).

«Sjefen begronna de slik at Johansen kunde intrigere paa dei andre paa turen og alt gange istaa.» (Bjaaland 2011:119)

Johansen på sin side bruker mye tid i sin dagbok på å begrunne anklagene mot Amundsen, og han beskriver også gjentatte forsøk på å få Amundsens avgjørelse opphevet, dog uten å lykkes. Til slutt konkluderer han:

«Jeg beklagede meget, at mine frimodige udtalelser skulde have ledet til en så plutselig og overilet forandring i den alvorlige plann mod et stort mål og dermed var det slut for mit vedkommende. Jeg oplever nu resultatet» (Johansen 2011:131).

Dette er en slagen mann, som selv etter beklagelser (*jeg beklaget meget*) opplever at han ikke får være med videre. Han innser nederlaget, og vi kan på et vis tolke det dithen at han aksepterer at det er Amundsens rett til å gjøre dette (*jeg opplever nå resultatet*), og at det er tatt ut av hans hender å gjøre noe mer med dette.

At Amundsen hadde evnet å få med seg ekspedisjonsmedlemmene som han ønsket, vises også i andre situasjoner:

«På Presteruds litt undskyldende forklaring om sitt eget forhold i det store og hele, grep Amundsen med glede anledningen til å si at da han personlig ikke i det minste måte hadde noget å si på ham, vilde han gjerne ha ham med sydovert» (Hassel, 2011:123).

Presterud fikk her sin tilgivelse etter å ha bedt om unnskyldning, og vi ser at Amundsen i påsyn av andre her benyttet anledningen til å tilgi, noe som kan tolkes som et forsøk på å være den type leder som han tidligere på ekspedisjonen hadde lagt opp til å være. Det vi kan merke oss, er at det også ligger en forståelse av at det er opp til Amundsen å avgjøre hvem

som til enhver tid er med eller ikke (*til å si at han personlig ikke i det minste hadde noe å si å han*).

I Amundsens bok om sydpolekspedisjonen er disse episodene lite beskrevet:

Vid Inntreffne omstendigheter hadde bevirket at jeg innså nødvendigheten av å dele partiet i to deler» (Amundsen 2003:393).

Selve episoden mellom Johansen og Amundsen er utelatt, og det å dele partiet i to og dermed utelate Johansen fra selve framstøtet mot Sydpolen er praktisk og forskningsmessig begrunnet i boka.

Når Tor Bomann-Larsen i sin Amundsen biografi beskriver disse hendelsene konkluderer han med:

«I de følgende timer demonstrerer Roald Amundsen sin styrke som sjef. Og i de følgende dager: sin svakhet som menneske» (Bomann-Larsen 2011:163).

Utsagnet over får stå for Bomann-Larsens egen regning, men at det både var en mer synlig leder som sto fram, og at det inntreffne hadde medført en annen lederstil enn vi har sett tidligere fra Amundsens side er tydelig. Det fremkommer også tydeligere og tydeligere at målet, i form av å nå Sydpolen, og aller helst først, nå løftes fram på bekostning av menneskelige hensyn. Amundsen har en oppfatning av at han vet best, og da må det som han oppfatter som avvikende syn, fjernes fra den videre sydpolekspedisjonen for å optimalisere sjansen til å nå målet.

Om dette er en riktig vurdering av Amundsen får vi aldri vite 100 % sikkert, det spørs hvilket perspektiv man tar. Fra et målperspektiv kan man si at Amundsen kom fram til Sydpolen som planlagt, han kom hjem igjen uten tap av menneskeliv, og at Amundsens håndtering således i alle fall ikke var feil. Fra Johansens ståsted stilte det seg nok litt annerledes, da han få år etter å ha vært med på deler av Sydpolekspedisjonen, endte opp med å ta sitt eget liv i en park i Oslo.

6.6 Skituren

Etter den mislykkede starten sørover ble de neste ukene på Framheim brukt til å lege alle skader på mennesker og dyr, og til å videreføre den nitidige jobben med å forbedre utstyret. Amundsen brukte tiden til å tenke gjennom en ny plan og detaljplanlegge det neste fremstøtet mot polpunktet.

«Avgangen ær fastsatt tilikst till 15 oktober. Min hensikt ær imidlertid åsså å vente lengre åmm vær å fårhåll krever de. Fremm må vi, men fårsiktighet kreves..... De går gått fremmåver me helene, men først i dag fikk Helmer rikti følelsen tilbake. Jei tviler på jei tør ta hamm ut på allvårli tur før 1ste november. De ær lenge å vente, menn bedre de å så ha all ting i ården» (Amundsen 2010:283-284).

Den nye lederen står frem, her er det *min hensikt* og *jeg tviler*. Det er tydelig at nå har Amundsen tatt føringen, og siden han hadde «kvittet seg» med Johansen var han nå overlegen resten av ekspedisjonsdeltakerne i form av polar erfaring. Det synes også som om han etter å ha fått forrige forsøk litt på avstand, har forandret litt innstilling til det å haste avgårde for å komme først. Nå har han et sikkerhetsfokus (*forsiktighet kreves*), og han er tilbake som den nøyaktige logistikerer han fremsto som tidligere (*bedre å ha all ting i orden*). I sin bok fra Sydpolferden skriver Amundsen:

«Endelig kom vi da av sted 20. oktober [.....] Her behøvde man ikke å granske stemningen lenge innen partiets medlemmer. «Hva synes dere?» «skal vi reise?» «Ja, selvfølgelig skal vi rusle, ja». Det var ikke mere enn en mening om det». (Amundsen 2003:397).

Her ser vi at han igjen refererer til en felles enighet (*det var ikke mer enn en mening om det*), og teksten kan tolkes dithen at han spurte de andre om de ville starte, og at oppstartsdatoen ble avgjort i fellesskap. Om det var slik vites ikke, ingen av dagbøkene (heller ikke Amundsens) refererer til en slik felles avgjørelse. Om det var slik, så er det i så fall en videreføring av den form for ledelse som Amundsen hadde forfektet tidligere.

På ferden mot polen var det nå fem mann, inkludert Amundsen, og følger vi dagbøkene var det helt slutt på avstemminger og felleskapsavgjørelser. I Amundsens egen dagbok finner vi ingenting om egen ledelse av denne delen av ekspedisjonen, imidlertid fremstår Amundsen som den enerådende sjef hos alle de andre ekspedisjonsmedlemmene.

«Her ble der en liten (temmelig varm) oppvask mellom Amundsen og Bjaaland [.....] hvilket resulterte i at Bjaaland fikk ordre om at vende tilbake etter at ha fulgt med i oppstigningen og jeg som navigatør fikk ordre til at ledsage ham. Bjaaland krøp imidlertid i tynt nok til korset og ba om at kapteinen vilde forandre sin beslutning, hvilket da også Amundsen gjorde. Han presiserte imidlertid at motsigelser tålte han ikke». (Hassel 2011:134).

Amundsen fortsetter på samme linje som i oppgjøret med Johansen, altså med trussel om utestengelse (*fikk ordre om å vende tilbake*), og ifølge Hassel poengterer Amundsen på nytt at han bestemmer selv (*motsigelser tålte han ikke*). Hvilke tanker som lå bak dette fra Amundsens side vites ikke, men å true med utestengelse, kan jo absolutt ha hatt en effekt i forhold til å unngå motsigelser senere. Samtidig må han ha hatt en strategisk tanke om

uansett å gå tilbake på trusselen, da ekspedisjonen i sin daværende form med alt utstyr og sleder ikke kunne fortsatt videre med bare fire mann. Dette måtte Amundsen som petimeter, planlegger og logistiker av rang vært klar over i det trusselen ble satt frem.

Hassel beskriver i sin dagbok flere uenigheter med Amundsen, og er dessuten kritisk til en del valg som Amundsen tar:

«I morges snefokk og SO-lig vind, hvorfor Amundsen var meget redd for at vi skulle bli nødt til at vende tilbake til Slagteren etter isbroddene, som var lagt igjen der. Jeg ymtede at det neppe var sandsynlig at vi vilde få bruk for dem, hvorover han som sedvanlig ble ærgelig over at man tillot sig at ha en anden mening end han» (ibid:138).

Det var tydeligvis vanlig at Amundsen reagerte med sinne når noen var uenige med han (*hvorpå han som sedvanlig ble ergerlig*).

«Da vi skulle til at kjøre, spurte Amundsen om Bjaaland og jeg hadde spist vår frokost. «Ja, vi har da spist nogle kjeks,» sa jeg temmelig uforsiktig, hvilket naturligvis vakte den krakilske manns vrede i høi grad. Om kvelden i teltet tok han saken opp igjen naturligvis» (ibid:139).

Her beskrives Amundsen som *krakilsk*, noe som kan oversettes med hissig, ilter eller kranglevoren. Hva Hassel eksakt la i begrepet vites ikke, men ifølge den samme Hassel var nok Amundsen både hissig, ilter og kranglevoren. Her beskrives også at Amundsen ikke er i stand til å legge småting bak seg, men tar de opp igjen i teltet på kveldstid. Noe som for så vidt kunne være fornuftig som en slags evaluering av dagens hendelser, og det var kanskje det Amundsens forsøkte, men Hassel som ble kritisert oppfattet det som noe annet.

«Jeg var ubetenksom nok til at blande mig i samtalen [...] Amundsen ble naturligvis yderst fortørnet over ikke at få medhold [...] Følgen av dette er da at jeg påny er faldt i største unåde. Han snakker foreløpig ikke mer til mig» (ibid:141)

Her beskriver Hassel nok en situasjon hvor Amundsen reagerer med sinne, og nå er det slutt på truslene om utestengelse, her er reaksjonen taushet. Etter hvert som ekspedisjonen nærmet seg polpunktet var det heller ingen rettemulighet for de som eventuelt kunne blitt utestengt av Amundsen, og han innså nok at hvis de skulle lykkes, måtte alle mann være med hele veien, og at det dessuten kunne medføre direkte livsfare å sende en mann alene ut i polarnatten. Dermed ble «straffen» taushet.

Det som også kan bemerkes i de overstående beskrivelsene er at Hassel konsekvent innleder med at han er nærmest påtatt forsiktig i sin tilnærming til Amundsen (*jeg ymtet, sa jeg temmelig uforsiktig, jeg var ubetenksom nok*), noe som vitner om en holdning preget av underdanighet til eller redsel/frykt for sin leder. Denne holdningen hos Hassel er

sannsynligvis resultatet av Amundsens væremåte helt fra oppgjøret med Johansen, hvor maktutøvelse i form av trusler overfor de andre ekspedisjonsmedlemmene i stadig større grad preget Amundsens væremåte.

Hassel reagerer da også på Amundsens væremåte:

«Man skulde jo tro mannen måtte ha en skrue løs. Han har flere ganger i det siste forsøkt at få trette istand, et høist merkelig standpunkt at innta for en chef og leder for hvem freden og det gode forhold innen teltlaget skulde være hovedsaken» (ibid:141).

Dette er en sterk beskrivelse i en dagbok som forfatteren selv vet at Amundsen har enerett på, kanskje er det skrevet i affekt, og dermed ikke videre gjennomtenkt i forhold til senere mulige konsekvenser. Kritikken er direkte, og er begrunnet med det syn Amundsen stod for overfor sine ekspedisjonsmedlemmer på første del av ekspedisjonen.

«Amundsen spurte øieblikkelig hvorfor Hanssen ikke lenger vilde ha nogen foran til at gå spor. Hanssen sa at føret var lettere og sneen mindre dyp, så det var ikke så farlig. Amundsen svarte imidlertid at det dog måtte være bedre at ha spor foran sig enn ikke og beordret mig til at gå foran efter Bjaaland. Kunde ikke jeg klare det, så skulde han, sa han spydig» (ibid:151).

Vi ser nå stadig mer konturene av en enerådende leder, her tar Amundsen styringen, og overprøver i tillegg den faglig vurderingen som andre har gjort. Etter hvert utarter oppførselen til Amundsen, og her går han over fra trusler til sarkasme (*sa han spydig*).

«Den forh. elskværdige Amundsen er riktig blitt en vemmelig fisk at fare i telt sammen med. I dag klaget han over at han i natt ble forstyrret av Bjaalands og min snorken. Det er vel og bra, men en ting kan sies på flere måter. Hr. Amundsen behager altid at velge den mest ubehagelige og *hovne* måte at si tingen på» (ibid:153).

Hassel får stadig større og større problemer i forholdet til sin egen leder, og her har Amundsen blitt til *den forhenværende elskverdige Amundsen*, en beskrivelse som sier noe om at Amundsen totalt har skiftet karakter (*blitt til en vemmelig fisk*). Beskrivelsen av situasjonen tyder på at Amundsen reagerer på de minste, og skulle man tro, de mest ubetydelige situasjoner på ekspedisjonen. Amundsen beskrives også her som *Hr. Amundsen*, og det er neppe noen hedersbetegnelse i denne settingen. Argumentasjonen for Hassels eget syn på Amundsen får vi i siste setning, hvor Amundsen igjen beskrives i negative ordelag.

Det er ikke bare Hassel som opplever uenigheter med sin leder:

«Kaptein utolmodig taaler ingen motseiing, skarp disens om briller, er han leis tru, for at eg ikkje brukar dei Roalske (Roald Amundsens egenutviklede solbriller til ekspedisjonen, min tilføyelse) sjitbriller?» (Bjaaland 2011:136).

Ny beskrivelse av å ikke tåle og bli motsagt, denne gang fra Bjaaland. Her ser vi også et snev av en faglig nedvurdering av egen leder, da det fra Bjaalands side er klart at det utstyret Amundsen selv har utviklet, ikke holder mål.

«Hanssen er faldt i unåde. Han tillot sig at være av en avvigende mening fra H.M. Amundsen angående «Else» (en av ekspedisjonens hunder, min tilføyelse) som Hanssen påstod det luktet av, men Amundsen ikke kunde kjenne noen lukt av. Han taler foreløpig ikke mere til ham» (Hassel 2011:154).

I følge Hassel kranglet Amundsen etter hvert med alle de andre ekspedisjonsmedlemmene, i dette tilfellet med Hanssen. Her har også Amundsen rykket opp til å bli «Royal» da han beskrives som *H.M. Amundsen*, og om det er et forsøk på ironi fra Hassels side, eller om det er en beskrivelse av en eneveldig leder vites ikke, kanskje er det begge deler.

Amundsen selv nevner ingen av disse episodene i sin dagbok, faktisk sier han svært lite, nærmest ingenting om sine ekspedisjonsmedlemmer i noen av dagboknotatene fra turen til polpunktet. Amundsen skriver heller nærmest ikke noe om det sosiale liv på turen mot sør i sin dagbok, så det empiriske materialet i form av førstehåndskilder er her begrenset til de andre ekspedisjonsmedlemmenes beskrivelser. Disse beskrivelsene har vi fra flere deltakere og ulike perspektiv, så man må anta at hendelsene har funnet sted. Hvorfor Amundsen ikke skriver noe om dette vet man ikke, men sett under ett inneholder Amundsens dagbok, og for så vidt hans egen bok om ekspedisjonen, lite eller ingen selvransakelse, eller forståelse av eventuelle egne feilvurderinger eller dårlige valg.

Han skriver derimot mer om ekspedisjonsmedlemmene i boken han utgav etter hjemkomsten. Eksempelvis som her etter en farlig situasjon hvor en av deltakerne og en hundeslede havner i en bresprekk:

«Hassel og Hanssen stod for opphalingen av kassene eftersom Wisting la an. De to herrer beveget seg her på avgrunnens rand med en nonchalanse som jeg i begynnelsen betraktet med beundrende blikk. Jeg beundrer mot og forakt for faren. Men den måte hvorpå de til slutt drev det, var dog for meget av det gode. De formelig lekte «titteren på hjørnet» med skjebnen». (Amundsen 2003:403).

Her ser vi flere sider ved Amundsen, den utfordrende og spenningssøkende (*jeg beundrer mot og forakt for faren*), men samtidig den kalkulerende og beregnende lederen (*var dog for*

meget av det gode). Amundsens kunststykke på hele Sydpolekspedisjonen var kanskje balansegangen på en knivsegg mellom suksess og fiasko i de meget utfordrende omgivelsene, kombinert med en kalkulerende vurderingsevne i forhold til det sosiale samspillet som gang på gang tok ekspedisjonen videre.

Han er også raus med skryt og beundring av sine menn i denne boka, eksempelvis som her:

«Det ble en bra dag i flere henseender. Jeg hadde visstnok ved flere anledninger sett prøver av mine kameraer som tydelig viste hva karer de var. Men prøven de avla den dag, var således at jeg aldri glemmer den om jeg enn blir nokså gammel Når jeg tenker tilbake på mine venner fra ferden mot syd, da ser jeg jeg dem gjerne for meg i skinnet av denne morgen. Alle de egenskaper som jeg beundrer høyest hos en mann, kom ved denne anledning så klart frem i dagen. Mot og uforferdethet uten pral og store ord». (ibid.:451-452).

Denne formen for uforbeholden ros, preger stort sett Amundsens beskrivelse av ekspedisjonsmedlemmene. Om han ikke evnet å registrere misnøyen rettet mot seg selv fra ekspedisjonsmedlemmene, eller om han med ekspedisjonens suksess i egen forståelseshorisont, valgte å unnlate å beskrive konfliktsituasjonene vites ikke.

Alexander Wisting beskriver i sin Amundsen-biografi det han tolker som en leder med frynsete nerver på slutten av ekspedisjonen, noe som igjen begrunnes med usikkerheten angående hvem som hadde «vunnet» kappløpet mot Sydpolen. Amundsen var for opptatt av dette poenget til å ta innover seg sin egen oppførsel og egne bidrag til de nødvendige konfliktene (A. Wisting 2011).

Kanskje er det nettopp så enkelt at konfliktene for han var ubetydelige, ekspedisjonens mål var i fokus, og da var beskrivelsen av dagligdagse sosiale uoverensstemmelser ikke verdt å nevne engang. Alternativt var det slik at Amundsen innerst inne beundret sine ekspedisjonsmedlemmer, uten at han greide å gi uttrykk for det på ekspedisjonen, mens ekspedisjonsmedlemmene i større grad var mer og mer misfornøyd med sin leder, uten at de evnet å bringe dette skikkelig opp i dagen underveis. Dette igjen kunne, som vi har sett, skyldes frykt for de konsekvensene som Amundsen hadde initiert ved behandlingen av Johansen.

Med beskrivelsen av denne fjerde og siste settingen avsluttes narrative. Vi har her sett at Amundsens ledelsesmåte inntok en ny form – fra fellesskap og enighet til styring, kontroll og enevelde. Ledelsen ble mer direkte, og etterhvert konfronterende. Samtidig tegnes et bilde av en mer humørsyk leder, og det igjen avviker fra hvordan Amundsen ble oppfattet tidlig på ekspedisjonen. Tidlig i denne settingen er Amundsen fortsatt strategen som «spiller» spillet riktig for ekspedisjonens optimale fremdrift. Etter hvert er kanskje ikke det tilfelle, da virker

hans dårlige humør og evne til å fokusere på små og ubetydelige irritasjonsmoment sannsynligvis direkte nedbrytende for ekspedisjonens fremdrift.

Kapittel 7, Jeg fant, jeg fant!

Jeg vil i dette kapitlet oppsummere, analysere og diskutere funnene fra narrativet, og bruke det sammen med teorien beskrevet i avhandlingen som et som et grunnlag for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det er et poeng at det her hele tiden er forskerens stemme, altså mine betraktninger, som fremkommer; og at det som eventuelt innledningsvis språklig sett kan oppleves som påstander, er mine funn som diskuteres videre.

7.1 Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen

Utgangspunktet for dette delkapitlet er det første forskningsspørsmålet:

«Hva kjennetegner Roald Amundsens utøvelse av ledelse på Sydpolekspedisjonen?»

Jeg har i drøftingen av betydningen av det første forskningsspørsmålet blant annet gjort rede for begrepet *kjennetegn*, og vil videre fortløpende og kronologisk identifisere og diskutere/analysere elementer ved Amundsens utøvelse av ledelse slik de fremkommer i narrativet. Til slutt vil dette danne grunnlag for å trekke ut *kjennetegn* på utøvelse av ledelsen.

Som suksessfull leder i kraft av å ha gjennomført en meget vellykket ekspedisjon med Gjøa gjennom Nordvestpassasjen, gikk Amundsen i gang med planleggingen av Sydpolekspedisjonen med et godt personlig omdømme (Bomann-Larsen 2011, A. Wisting 2011). Vi opplever beskrivelser fra de utvalgte ekspedisjonsmedlemmene som vitner om stor respekt og tiltro til sin leder, noe som på de fleste områder er et godt utgangspunkt for å lykkes som leder.

Nedsiden av dette utgangspunktet er at det kan skape veldig høye forventninger, både hos ekspedisjonsmedlemmene og hos lederen selv; og hvis man da ikke lykkes med å innfri forventningene, kan det føre til ledelsesutfordringer i form av mangel på motivasjon hos ekspedisjonsdeltakere og/eller lederen selv, eller mangel på tiltro til lederen med de konsekvenser det eventuelt kan føre til. På første del av ekspedisjonen viser narrativet at Amundsen i stor grad lever opp til de forhåndsskapt forventningene.

Amundsen gikk inn i ekspedisjonen med en klar oppfatning av hvordan organiseringen av ekspedisjonen skulle være, både i forhold til logistikk og i forhold til sammensetning av ekspedisjonens totale menneskelige ressurser. På bakgrunn av egne tidligere erfaringer hadde han også dannet seg et bilde av hvordan organisasjonens indre liv og ledelse skulle fungere.

Identifiserte ledelseelementer:

- Egne erfaringer legges til grunn for valg av ledelsesperspektiv.
- Gjennomtenkte planer i forhold til det han mente var ekspedisjonens behov, også det basert på egne erfaringer og egen kunnskap.
- Avviker fra, og bryter med, datidens gjeldende ledelsespraksis på sammenlignbare ekspedisjoner.
- Legger opp til en flat ledelsesstruktur som i stor grad skal preges av fellesskapsavgjørelser.
- Mener at stor grad av selvstendighet hos ekspedisjonsmedlemmene gir det beste resultatet i form av både økt arbeidslyst og motivasjon, og dermed for ekspedisjonen som helhet.
- Forståelse av behovet for komplementære faglige ferdigheter blant alle deltakerne på ekspedisjonen (også i forhold til egne ferdigheter).
- I meget stor grad målrettet.

Når ekspedisjonen er vel i gang, ser vi at Amundsen er opptatt av å bli best mulig kjent med sine ekspedisjonsmedlemmer, og at han er opptatt av å analysere hver enkelt for best å kunne lykkes i forhold til ekspedisjonens mål. Vi ser også konturene av godt strategisk arbeid ved at Amundsen har lagt en tydelig strategi for ekspedisjon; og da med Mintzbergs (2005) definisjon av *strategi* som en plan om ønsket framtidig tilstand, og Johnsons definisjon: «Strategy is the long-term direction of an organisation» (Johnson et al, 2011:3) som utgangspunkt for forståelse av strategibegrepet (jamfør teorikapitlet).

Etterhvert tar strategiarbeidet form som innadrettet og handlingsrettet strategi, altså *strategizing* (Nygaard 2006). Amundsen velger sine utspill med omhu, både i forhold til tid, sted, og menneskelig interaksjon, han bedriver *strategizing* slik det er beskrevet i teorikapitlet. I ekspedisjonens første fase virker det meste godt gjennomtenkt og planlagt fra Amundsens side. Imidlertid ser vi allerede tidlig på ekspedisjonen at enkelte av ekspedisjons-medlemmene til en viss grad ikke deler Amundsens egen oppfatning av hvordan han leder ekspedisjonen.

Identifiserte ledelseelementer:

- Vektlegger menneskekjennskap.
- Fortsatt gjennomtenkt ledelse.
- Strategisk og psykologisk dyktig, lykkes med sine utspill.
- Tendenser til forskjell i virkelighetsoppfatning mellom Amundsen og ekspedisjonsmedlemmene i forhold til ledelse av ekspedisjonen.
- Målfokusert, alt Amundsen foretar seg gjøres for å legge til rette for å nå ekspedisjonens mål.

Måten Amundsen løste «overgangen» fra et mål lengst nord til et mål lengst sør, fremstår som et stjerneeksempel på hvordan han benyttet sine strategiske evner til det fulle; og da

med utgangspunkt i både en tradisjonell forståelse av begrepet *strategi* (jamfør teorikapitlet og Mintzberg et al. 2005 og Johnson et al, 2011), og med utgangspunkt i forståelsen av begrepet *strategizing* (Nygaard 2006) slik begrepene er beskrevet i teorikapitlet.

Menneskekunnskapen hadde han tilegnet seg gjennom å bruke tid på å bli kjent med alle, og når han mente å kjenne alle godt og vite at han ville få aksept for egen beslutning, var tiden moden for å fremlegge de endrede planene. Det at han valgte å appellere til deltakernes egen intelligens og forståelse (for ting som de kanskje så langt hadde synes var merkelig), gav han en psykologisk fordel i forhold til å få gjennom eget forslag etter tankegangen: «Når lederen viser meg tillit, må jeg vise han tillit».

Videre ble det lagt det opp til det Amundsen mente var en fellesskapsavgjørelse, men som i praksis synes å ha vært langt fra det; det var et valg utført av en etter en av ekspedisjonsmedlemmene i alles påsyn, og i tillegg med Amundsens allerede offentliggjorte mening som utgangspunkt. Amundsen skaffet seg på denne måten en psykologisk fordel når avgjørelsen skulle tas. I tillegg var også maktforholdet i form av strukturell makt (jamfør Eeg-Larsen i teorikapitlet) mellom Amundsen og hvert enkelt ekspedisjonsmedlem i denne situasjonen så ulikt, at resultatet nærmest var gitt på forhånd Hvem ville gå mot sin egen leder, og i tillegg blottlegge det foran de andre?

Det kan også ha vært en bevisst strategi fra Amundsens side å spille på følelsene, fornuften og samholdet blant ekspedisjonsmedlemmene i denne situasjonen, for hvem ville etter hvert som en og en svarte ja, gå mot de andre ekspedisjonsmedlemmenes valg, og eventuelt «velte» hele den store planen?

Amundsens strategi lykkes i dette tilfellet, men man kan jo spekulere om hva som hadde skjedd hvis en eller flere hadde motsatt seg Amundsens avgjørelse. Hadde da ekspedisjonen stoppet før den egentlig var i gang? Et annet ubesvart spørsmålet i denne sammenheng er i hvilken grad Amundsen var skråsikker på å få «riktig» avgjørelse fra medlemmene?

Med fasit i hånd kan vi konkludere med at det var en god strategi, og med det som kriterium for å vurdere en leders strategiske egenskaper, fremsto Amundsen her som en god strateg. I forhold til de fire definerte trinnene ved strategisk ledelse (Nygaard 2006) i teorikapitlet, så var nok Amundsen innom alle fire trinnene i den tidlige fasen av ekspedisjonen, hvor han selv hadde anledning til å bestemme tidspunkt for implementering av den valgte strategien.

Når ekspedisjonen etter hvert nådde land på den andre siden av jorda, fikk vi de første virkelige prøvelsene på Amundsens lederskap. Fortsatt fremsto han som en praksisbasert leder (jamfør teorikapitlet, Klev & Vie 2014), på den måten at han både vektla tidligere erfaringer, og at han vektla nøye utprøving av både utstyr, menneskelig fysikk og menneskelig psyke. Det var ikke nok med en teoretisk forståelse, alt måtte prøves ut, testes

og kontinuerlig forbedres før det endelige framstøtet mot polpunktet. Amundsens ledelse hadde fortsatt et sterkt målfokus, og fortsatt fremstod han som den nøyaktige lederen som absolutt ikke overlot noe til tilfeldighetene. I den grad det var behov for å ta bestemmelser som påvirket ekspedisjonen som helhet, fortsatte Amundsen å legge til opp diskusjoner og fellesskapsavgjørelser.

Identifiserte ledelseselementer:

- Målfokusert.
- Erfarings- og praksisbasert tilnærming.
- Nøyaktig, opptatt av planlegging og struktur.
- Fellesskapsavgjørelser.

Etter hvert inntraff episoder hvor planlegging og nitidige forberedelser allikevel ikke strakk til. Vi ser konturene av en målstyrt leder, hvor målfokuset (først til Sydpolen) førte til det som i ettertid viste seg å være dårlige avgjørelser og valg.

Amundsen fortsatte å bruke strategien med «fellesskapsavgjørelser» for å få aksept for egne synspunkt. Det er også tegnet et bilde av en leder som kanskje var overlegen sine ekspedisjonsmedlemmer i forhold til retoriske evner, og utvilsomt overlegen i forhold til både relasjonell og strukturell makt slik det er fremstilt i teorikapitlet (Eeg-Larsen). Med dette maktbildet som bakteppe for de «åpne» diskusjonene, er det mulig å hevde at diskusjoner som ble lagt til grunn for felles avgjørelser, neppe verken var eller opplevdes av ekspedisjonsmedlemmene som likeverdige i forhold til mulig innflytelse.

Identifiserte ledelseselementer:

- Når planlegging og forberedelser i gitte situasjoner viste seg å ikke være tilstrekkelige, ser vi konturene av en leder som endrer fra «fellesskapsavgjørelser» til «enevelde».
- Når Amundsens strategi med felles avgjørelser fravikes, kommer også kritikken mot Amundsen som leder raskt.
- Makt som leder har så langt ligget implisitt i ekspedisjonens indre liv, men kommer nå eksplisitt til syne.

Amundsen var fortsatt en dyktig analytiker og han så at både hans posisjon som leder og hans valgte ledelsesperspektiv ble utfordret. Han fremsto fortsatt som strategisk dyktig, og her har det som tidligere har sett ut som bevisst strategisk ledelse gått over til å bli *strategizing*, strategiske handlinger som utvikles og påvirkes både av seg selv og konteksten (Nygaard 2006). Han valgte å ta et oppgjør i forhold til de som utfordret han, og dermed stadfestes bruk av strukturell makt i Amundsens utøvelse av ledelse. Man kan også (jamfør Von Krogh, Roos og Slocum (1994, i Von Krogh et al. 2001)) se konturene av at Amundsen valgte en overlevelsestrategi både for seg selv, og kanskje også for ekspedisjonens del.

Identifiserte ledelseselementer:

- God evne til å analysere det menneskelige samspillet og utfordringene som oppstår.
- Handlekraftig i forhold til ledelsesutfordringer som oppstår.
- Maktutøvelsen stadfestes.
- Målfokus trumfer medmenneskelighet.

Det at Amundsen valgte å agere når han opplevde å bli utfordret som leder, var sannsynligvis et riktig valg sett fra Amundsens ståsted. Han risikerte som leder å «miste» sine ekspedisjonsmedlemmer i form av redusert tillit, og når utfordringen kom fra den av ekspedisjonsmedlemmene som hadde mest polar erfaring, ble det fort et spørsmål om hvem som skulle «eie» den faglige autoriteten, og dermed også den relasjonelle makten i hele organisasjonen. Akkurat det kunne ikke Amundsen som leder risikere.

Det er handlemåten i forhold til Amundsens oppgjør det kan stilles spørsmål ved. Det kan virke som om han i denne settingen ikke evner å være den dyktige analytikeren og strategen han så langt har vært. Når ekspedisjonen måtte snu etter å ha møtt på alt for ugjestmilde forhold, valgte Amundsen å ikke legge opp til en felles avgjørelse. Akkurat dette kan for så vidt forsvares med at Amundsen anså at det var fare for liv og helse, både for mennesker og dyr, og at det dermed ikke var rom for diskusjon (jamfør teorikapitlet og beskrivelsen av overlevelsesstrategi (ibid.)). Samtidig vet vi at de håpløse værforholdene var stabile over tid, og at ekspedisjonen hadde mye tid i teltene på kveldstid. Sånn sett var det både tid og rom for å diskutere ekspedisjonens fremdrift.

Det kan se ut som om Amundsens egen tidligere beskrevne vektlegging og forståelse av komplementære ferdigheter som en vesentlig suksessfaktor, forsvant i den altfor kalde horisonten. At det var nettopp dette som skulle gjøre ekspedisjonen i stand til å nå sine mål, ble plutselig oversett av Amundsen når det kanskje trengtes som mest.

Videre kan det stilles spørsmål angående Amundsens strategiske vurderinger og hans strategizing ved oppjøret med Johansen. Fra et utenforstående perspektiv synes det som om Amundsens ledelse her for første gang får noe personlig over seg. Dette er første gang noen av ekspedisjonsmedlemmene er uenige med Amundsen og kritiserer hans valg. Når kritikken kommer, og Amundsen ikke greier å skille mellom sak og person (både sin egen og i forhold til Johansen), velger Amundsen å benytte seg av den strukturelle makten som er tillagt han som leder. Den felles «enigheten» Amundsen fremtvinger, er mer et uttrykk for maktbruk enn en reell mulighet for ekspedisjonsmedlemmene til å legge fram egen mening. «Loddet var kastet» og det nye ledelsesperspektivet synliggjort - uenighet førte til eksklusjon, og hvem ville vel da være uenig med lederen.

Amundsen var en planlegger av rang, men det var når det «ikke planlagte» oppstod vi ser at han ble utfordret. En måte å se det på er at den valgte strategien ikke strakk til, og han i større grad dermed var avhengig av å bedrive *strategizing*. Han tok for så vidt de «riktige» valgene fra eget ståsted og kanskje i forhold til ekspedisjonens overordnede mål, og han var samtidig i stand til å gjøre valgene både raskt og effektivt. Valgene var legitime, og kanskje var de strengt tatt nødvendige for at ekspedisjonen skulle overleve og fortsatt ha muligheten til å nå sitt endelige mål, men det var uansett et klart brudd med det ledelsesperspektivet som Amundsen hadde forfektet så langt.

Det kan synes merkelig at Amundsen med sine analytiske evner og med de strategiske valgene han hadde tatt så langt, ikke hadde forutsett at uenigheter kunne oppstå og at han selv ville bli utfordret. Kikker vi bakover i Amundsens egen polare ekspedisjonshistorie, ser vi at han på ekspedisjonen med «Belgica» selv havnet i en tilsvarende konflikt i forhold til sin leder (jamfør kapittel 2), og at han dermed hadde praktisk erfaring med at dette kunne oppstå.

Med den praksisbaserte tilnærmingen til ledelse (jamfør teorikapitlet og Klev & Vie 2014) som preget Amundsens inngang til Sydpolekspedisjonen, hadde det vært mulig både å

forutse muligheten for slike hendelser, og å legge strategier for slike situasjoner. Kanskje hadde Amundsen rett og slett for stor tro på eget ledelsesperspektiv?

Identifiserte ledelselementer:

- Klart nytt ledelsesperspektiv, hierarkisk med en mann alene på toppen.
- Effektiv ledelse, tar avgjørelser raskt.
- Målfokusert, koste hva det koste vil.
- Kunnskapen (og makten) til å bestemme hva som skal skje videre er tillagt lederen.

På turen inn til polpunktet og tilbake igjen, var det Amundsen selv som i overveiende grad tok alle sentrale avgjørelser. Han brukte den kunnskapen han hadde, og valgte bevisst å styre etter denne. Det var lite inkludering, og i den grad Amundsen oppfattet at det var nødvendig benyttet han trusler om eksklusjon (første del av turen), og senere taushet som reaksjonsmåte når noen utfordret hans ledelse. Vi kjenner igjen elementer både fra militær ledelse (hierarkisk ledelse og trusler om straff) og vitenskapelig ledelse (kunnskapen samlet hos lederen) slik disse er beskrevet i teorikapitlet Samtidig vises nå effekten av den svært nøyaktige planleggingen og logistikken, ekspedisjonen forløp nærmest smertefritt i forhold til fysisk gjennomføring og med stor grad av sikkerhet for alle ekspedisjonens medlemmer. Amundsen opplevdes av de andre ekspedisjonsmedlemmene etter hvert som både irritabel, kverulerende og direkte ufin i forhold til personlige utsagn. Et mulig årsak til det som opplevdes som Amundsens forandrede personlighet, kunne være den mentale belastningen Amundsen følte i forhold til usikkerheten angående ekspedisjonens måloppnåelse.

Identifiserte ledelselementer:

- Enevelde, Amundsen bestemmer, uenighet straffes.
- Nøyaktighet i planlegging og logistikk fører til at ekspedisjonen når sitt mål.
- Amundsens kunnskap er tilstrekkelig for komplett måloppnåelse.
- Personlige motsetninger mellom leder og ekspedisjonsmedlemmer oppstår og eskalerer uten at det får direkte innvirkning på ekspedisjonens fremdrift.

Ekspedisjonen ble gjennomført som planlagt, etter til dels meget nøyaktige planer, med omfattende utprøving av utstyr, langvarige og gode logistiske forberedelser, og samtidig på tross av til dels store personlige motsetninger og delvis aversjon mot egen leder på slutten. Dette kan brukes som et argument for at de harde elementene ved utøvelse av ledelse (planlegging, logistikk, hierarki) i dette tilfellet evnet å «trumfe» de myke elementene (mellommenneskelige forhold) i forhold til kravet om måloppnåelse.

Hva dette eventuelt måtte innebære for forståelse av ulike elementer ved det å være leder avhenger av ståsted og perspektiv til den som analyserer det. Jeg velger å tolke narrativet dithen at man ved hjelp av god planlegging og gode rutiner, samt god fagkunnskap hos lederen og samtidig stor grad av hierarkisk organisering, i mindre grad var avhengig av det relasjonelle i utøvelsen av ledelse for å nå ekspedisjonens mål. Nedsiden av en slik organisering vil alltid være at hvis situasjonen «tipper over» og medlemmene ikke velger å følge sin leder, så vil muligheten for måloppnåelse raskt nærme seg et minimum.

Denne konkrete ekspedisjonen må forstås i sin egen kontekst, og det er sannsynlig at det å følge sin leder uavhengig av egen mening og eget ståsted, stod betydelig sterkere i den sfæren ekspedisjonen ble gjennomført i (A. Wisting 2011), enn det som er vanlig i dagens organisasjoner.

Kanskje var det igjen Amundsen, med sine strategiske og analytiske evner, som innså at det relasjonelle ikke var av avgjørende betydning på slutten av ekspedisjonen, og at han dermed gjorde som «han ville», uten å risikere for mye. Samtidig stemmer ikke dette med Amundsens egen beskrivelse av ekspedisjonen i ettertid, hvor han nesten uten unntak roser sine ekspedisjonsmedlemmer under hele ekspedisjonen, og tillegger æren for at ekspedisjonen lykkes i stor grad til de samme medlemmene.

I tillegg kan det i et litt større perspektiv stilles spørsmål ved om en slik utøvelse av ledelse vil være bærekraftig på sikt. En sammenstilling av det empiriske grunnlaget slik det fremkommer i narrativet, gir ikke alle svar i forhold til dette, men de forskjellige fremstillingene fra de ulike kildene viser med all tydelighet at både perspektivering, kontekst og forståelseshorisont er avgjørende for tolkningene som gjøres.

Med dette avsluttes gjennomgangen av identifiserte ledelseselementer, nå gjenstår å trekke dette sammen til *kjennetegn* på utøvelse av ledelse.

7.1.1. Kjennetegn på Amundsens utøvelse av ledelse

Gjennom narrativet har vi sett en leder som gikk inn i ekspedisjonen med et forholdsvis klart definert ledelsesperspektiv, og vi har også sett at det valgte ledelsesperspektiv i alle fall i praksis, utviklet og forandret seg i løpet av ekspedisjonen.

Med bakgrunn i narrativet, tolkningen og forståelsen av forskningsspørsmål 1, kan vi si at kjennetegn på Amundsens utøvelse av ledelse på Sydpolekspedisjonen er:

- Målfokusert hele veien, noe som synes å bli viktigere og viktigere etterhvert.
- Gjennomgående god evne til planlegging, logistikk, og nøyaktige forberedelser, og samtidig stor tro på at dette var av avgjørende betydning for ekspedisjonen.
- En leder med stor faglig tyngde nærmest på alle av ekspedisjonens praktiske element.
- En leder som legger vekt på å forstå det relasjonelle i organisasjonen.
- Gjennomgående god analytiker og strateg, og når planlagt strategi ikke strakk til beveget han seg over på strategizing, som han også behersket godt.
- Pådriver og rask beslutningstaker.
- Valg av ledelsesperspektiv baseres på egne erfaringer.
- Valg av ekspedisjonsmedlemmer baseres på forståelse for og ønske om stor grad av komplementære ferdigheter.
- Det valgte ledelsesperspektiv ved inngangen på ekspedisjonen preges av stor tro på individuell faglig frihet, noe som skal bidra både til økt arbeidslyst, trivsel og motivasjon.
- Det legges opp til felleskapsavgjørelser ut fra tanken om at en sammenstilling av komplementære faglige ferdigheter gir optimale løsninger i forhold til ekspedisjonens framdrift og måloppnåelse.
- Når det valgte ledelsesperspektiv utfordres ved faglig uenighet i forhold til avgjørelser som er tatt, velger Amundsen å skifte ledelsesperspektiv fra det «ønskede» til det han selv har negative erfaringer med.

- Siste del av ekspedisjonen preges av «enevelde» i form av en leder som tar de fleste avgjørelser alene basert på egen kunnskap. All kritikk avfeies, lederen både truer med og straffer andre ekspedisjonsmedlemmer som fremmer synspunkt og ståsted som avviker fra lederens egne uttalte syn på ulike saker.
- Makt, både i form av strukturell og relasjonell makt (Eeg-Larsen), går fra å være implisitt til å bli eksplisitt i løpet av ekspedisjonen.

7.2 Amundsens ledelse versus noen av dagens ledelsesperspektiv

Når vi nå nærmer oss *nåtiden* i denne avhandlingen er det fra min side et viktig poeng å prøve å forstå Amundsens ledelse fra hans perspektiv og i hans kontekst, og at dette legger rammene for den videre sammenligningen med andre ledelsesperspektiv.

Utgangspunktet er at forutsetningene for å forstå og skaffe seg kunnskap om ledelse på Amundsens tid i hovedsak var begrenset til egen praktisk erfaring, direkte diskusjoner med andre, samt en viss tilgang til skjønnlitterære verk som beskrev hendelsesforløp på andre ekspedisjoner. Dette i skarp kontrast til dagens ledelsesfokus innen høyere utdanning, hvor de aller fleste som tiltrer ledelsesstillinger har en mye større teoretisk bakgrunn enn praktisk erfaring med ledelse.

«Hvilke likhetstrekk er det mulig å se mellom Roald Amundsens ledelse av sydpolekspedisjonen, og de beskrevne ledelsesperspektivene i avhandlingens teoridel?»

Her kobler vi oss for første gang direkte opp mot ledelsesperspektivene som er beskrevet i teoridelen, og ser etter likhetstrekk slik det er beskrevet i analysen og redegjørelsen for forståelsen av forskningsspørsmål 2. For å gjøre det mest mulig oversiktlig tar jeg for meg hvert enkelt *ledelsesperspektiv* fra teoridelen og kobler det mot funnene fra forskningsspørsmål 1, før jeg oppsummerer til slutt i dette delkapitlet.

Diskusjonen og analysen under er for øvrig ikke *uttømmende*, da den i vesentlig grad kun tar opp det jeg oppfatter som likhetstrekk, og i mye mindre grad sier noe om det som er ulikt.

7.2.1 Amundsens ledelse versus militær ledelse

Amundsens egne erfaringer og kunnskap i forkant av Sydpolekspedisjonen, var sannsynligvis avgjørende for hvordan han selv ville legge opp denne ekspedisjonen.

Som ekspedisjonsmedlem hadde han opplevd den militære ledelsen direkte som «underordnet» medlem (på Belgica-ekspedisjonen), og han hadde også kunnskap om den utstrakte bruken av militær ledelse på andre tilsvarende ekspedisjoner. Amundsens bevisste valg av et helt annet ledelsesperspektiv ved inngangen på Sydpolekspedisjonen var sannsynligvis basert på det han selv opplevde som negative faktorer i form av militær ledelse

på Belgica-ekspedisjonen (se kapittel 2). I tillegg hadde han allerede hadde brutt med de militære ledelsesprinsippene og prøvd ut en annen form for ledelse på sin egen Gjøa-ekspedisjon, og hadde lykkes godt med sitt valgte ledesperspektiv på denne ekspedisjonen (Bomann-Larsen 2011, A. Wisting 2011).

I starten på Sydpolekspedisjonen finner vi få elementer med likhetstrekk til militær ledelse, det er snarere som om Amundsen legger vekt på å bryte med alt som kjennetegner denne formen for ledelse. Men når Amundsen opplevde motstand og uenighet i forhold til egne avgjørelser og meninger (det første og mislykkede forsøket på oppstart mot polpunktet, og det etterfølgende oppgjøret med Johansen), da overtok hierarkisk ledelse og trusler nærmest umiddelbart.

Dette er elementer vi kjenner igjen fra det militære ledesperspektivet slik det er beskrevet i teorikapitlet. Riktignok bare med to, eller muligens i Amundsens øyne, tre nivå: Amundsen på toppen, de «enige» ekspedisjonsmedlemmene på nivå to, og de «uenige» ekspedisjonsmedlemmene under der igjen. Vi kjenner også igjen trusler om straff som virkemiddel for å få gjennom sine egne avgjørelser (jamfør et tidlig militært ledesperspektiv).

Det nye ledesperspektivet, og dermed utøvelse av hierarkisk ledelse og strukturell makt, vedvarte på resten av ekspedisjonen, og ble bare mer og mer dominerende etter hvert som ekspedisjonen nærmet seg slutten.

Dette skiftet er fascinerende, da det bryter med alt Amundsen har forfektet så langt, og førte til innføring av noe han nærmest hadde foraktet så langt i sin egen polare karriere. Jeg mener det er to hovedgrunner til at det blir slik, for det første kan det forklares psykologisk, og for det andre kan det forklares ut fra et målperspektiv.

Det kan forklares psykologisk på den måten at Amundsen ikke evnet å skille sak og person, kritikk mot hendelser på ekspedisjonen opplevde Amundsen som kritikk mot seg selv som person, enten i form av at han som leder ikke evnet å ta de riktige valgene alene, eller ved at han ikke inviterte de andre med inn i avgjørelsene slik som hadde vært vanlig så langt. Uansett ble det fra Amundsens ståsted tolket som personlig kritikk, og da fremstod noe som på mange måter er et vanlig personlighetstrekk, han svarte med samme mynt. Og for å kunne gjøre det og «vinne» disputten, valgte han å spille «maktkortet». Da vant han, men samtidig ble hans så langt uttalte ledesperspektiv den store taperen.

Med utgangspunkt i et målperspektiv der lederen i vesentlig grad utøver målstyrt ledelse, kan skiftet av ledesperspektiv som Amundsen gjennomførte begrunnes med at det fra Amundsens side opplevdes som nødvendig for å optimalisere muligheten til å nå ekspedisjonens mål. Han hadde tydeligvis en oppfatning av at hans egen kunnskap og erfaring, og hans utøvelse av ledelse ikke måtte spørsmålsettes, da det kunne medføre

splittelse i organisasjonen og dermed svekket sjanse til å nå målet. Med fasit i hånd, og fortsatt fra et målperspektiv, var dette en riktig slutning fra Amundsens side, men det var uansett en overgang til et ledelsesperspektiv som lignet mye på militær ledelse.

Oppsummert ser vi klare likheter med element fra militær ledelse, spesielt etter at gjeldende ledelsesperspektiv ble utfordret og på siste del av ekspedisjonen.

7.2.2 Amundsens ledelse versus vitenskapelig ledelse

Sydpolekspedisjonen og Amundsens ledelse har flere klare likhetstrekk med det som er utledet fra «Taylorisme» til «vitenskapelig ledelse» i teorikapitlet, i alle fall hvis vi er tilbøyelig til å diskutere begrepet «vitenskapelig», og forsøker å forstå begrepet i Amundsens og Sydpolekspedisjonens kontekst.

Hele ekspedisjonen var tuftet på at det var Amundsen som leder som visste mest og etter hvert også visste «best», noe som vi også gjenkjenner innenfor den forståelsen av vitenskapelig ledelse som er redegjort for i teorikapitlet og dermed ligger til grunn for tolkningene her. I hvor stor grad ledelsen kan sies å ha vært «vitenskapelig» fundert, avhenger imidlertid av hvordan man definerer vitenskap.

Innenfor fagområdene til polare ekspedisjoner eksisterte det få vitenskapelige tilnærminger på Amundsens tid, det meste var praksis- og erfaringsbasert, og i så måte var Amundsen «bransjeledende». Han hadde vært med på å prøve ut nye løsninger, og han hadde skaffet seg svært mye kunnskap fra de som satt inne med erfaringsbasert viten fra generasjoner tilbake. Eksempelvis hadde Amundsen på Gjøa-ekspedisjonen tilegnet seg kunnskap fra eskimoer og inuitter (Bomann - Larsen 2011, A. Wisting 2011). I tillegg var en av hovedtankene til Amundsen at det skulle foregå en omfattende testing, utprøving og forbedring av både logistikk, utstyr og menneskelige faktorer underveis på ekspedisjonen, alt for å optimalisere hele organisasjonsapparatet til det endelige fremstøtet mot polpunktet.

Hvis vi legger det overstående til grunn for en forståelse av «vitenskap» innen Amundsens fagområde og kontekst, kan vi hevde at det er likhetstrekk med mange av prinsippene fra vitenskapelig ledelse. Ikke bare i forhold til den «vitenskapelige» tilnærmingen, men etter hvert også i forhold til element som styring og kontroll. Og sammenligner vi med Morgan (1998) og hans organisasjonsbilde av et «maskinperspektiv», ser vi at dette kanskje var en av grunntankene til Amundsen; et velsmurt maskineri preget av komplementære ferdigheter med Amundsen som «allviter» selv på toppen.

7.2.3 Amundsens ledelse versus New Public Management

New Public Management (NPM) kan kanskje sies å være en styringsteknikk mer enn et ledelsesperspektiv (jmfør teorikapitlet, Hood (1991) og Irgens (2007)).

Amundsens ledelse av ekspedisjon hadde hele tiden et sterkt målfokus, og vi har sett at Amundsens ønske om kontroll, i form av å ta strategiske valg og utøve ledelse, mange ganger var fundamentert i dette målfokuset. Et konkret beskrevet eksempel er Amundsens oppgjør med Johansen (jamfør narrativet), hvor Amundsen anså det å ha en opposent (Johansen) med videre på ekspedisjonen, kunne medføre at Amundsen selv mistet kontrollen, og han vurderte da at muligheten til å nå ekspedisjonens mål ville reduseres betydelig hvis Johansen ble med videre.

I teorien om NPM er det også en grunntanke at ledelsesformen skal være fleksibel, og ikke preget av fastlåste rammer til hinder for måloppnåelsen (jamfør teorikapitlet). Amundsens ledelse var til en viss grad preget av fleksibilitet, og han forsøkte nok å tilpasse sin egen ledelse hele veien, og svært ofte med det for øye at måloppnåelsen var viktigst.

Vi har vist at et sterkt målfokus «trumfet» videreføring av Amundsens opprinnelige valgte ledelsesperspektiv, og dermed kanskje var den direkte årsaken til bytte av ledelsesperspektiv underveis på ekspedisjonen. Med bakgrunn i dette er det mulig å hevde at vi finner likhetstrekk mellom Amundsens ledelse og NPM, og at det spesielt i forhold til målfokus og behovet for kontroll er klare likheter.

7.2.4 Amundsens ledelse versus humanistisk ledelse

Amundsen opprinnelige ledelsesperspektiv hadde utvilsomt noe humanistisk over seg med stor tro på enkeltmenneskets iboende egenskaper, ja faktisk er det mulig å sette likhetstegn mellom det Amundsen forfektet ved inngangen på Sydpolekspedisjonen, og de fleste særtrekkene ved humanistisk ledelse, jamfør teorikapitlet og Mayo og MacGregor (i Irgens 2013).

Det var fokus på samhandling og stor grad av autonomi, noe som skulle medføre både økt arbeidslyst og motivasjon. Autonomien skulle også trigge ansvarsfølelsen for egen jobbutførelse, og på den måten legge til rette for optimalt utførte arbeidsoppgaver.

Innenfor et humanistisk ledelsesperspektiv vil det være behov for en sterk leder med gode mellommenneskelige egenskaper og god evne til å lære sine medarbeidere å kjenne, og det er grunn til å hevde at Amundsen behersket den rollen på en god måte. Spesielt på den første delen av ekspedisjonen er dette synlig, når Amundsen gjennom å bli kjent med sine medarbeidere forsøkte å få det beste ut av hver enkelt.

Så kan jeg med fasit i hånd og fra mitt perspektiv, fundere over i hvilken grad disse tankene fra Amundsen faktisk noen gang lå til grunn for hans ledelse, eller mer korrekt «hvor dypt de egentlig stakk» i det allerede beskrevne målfokuset som preget Amundsen ledelse.

På et vis var nok det humanistiske aspektet sentralt, da denne formen for ledelse fra Amundsens side både er skriftliggjort i dagboken og i hans egen bok fra Sydpolekspedisjonen. Fra et utenforstående perspektiv derimot, ser jeg en veldig klar leder, som hele tiden og fra dag en, akkurat vet hva han vil og hvordan han vil ha ting gjort. Videre ser jeg at så lenge de andre ekspedisjonsmedlemmene, med sin «ekspertise» og innenfor sitt fagfelt, utførte sine arbeidsoppgaver som Amundsen ønsket, så fungerte det humanistiske tilsnittet helt fint.

Det var når motsetningene oppstod, og ekspedisjonsmedlemmer tok til faglig motmæle, det humanistiske tilsnittet ble utfordret. Da var Amundsen rask til å frata ansvar og autonomi, og det humanistiske aspektet i ledelsesformen ble visket ut.

7.2.5 Amundsens ledelse versus estetisk ledelse

Det estetiske ledelsesperspektivet tar opp i seg at ledelse utføres ved en gjensidig påvirkningsprosess mellom medarbeidere og ledere, jamfør Hansen, Ropo og Sauer (2007, i Irgens 2013) i teorikapitlet. Her skiller det estetiske ledelsesperspektivet seg fra de allerede diskuterte ledelsesperspektivene hvor makten i vesentlig grad har vært lagt til lederen alene.

Dette ledelsesperspektivet gir en reell påvirkningsmulighet for medarbeiderne i forhold til utøvelse av ledelse (ibid.), og det finner vi også elementer av i Amundsens eget ledelsesperspektiv. Gjennom det Amundsen beskriver som fellesskapsavgjørelser og avstemminger, vektla han tilsynelatende de andre ekspedisjonsmedlemmenes meninger og synspunkt. Som vi imidlertid har sett, kan det stilles spørsmål om dette var en reell påvirkningsmulighet, og nå også om det egentlig var Amundsens intensjon, eller om det bare var en strategi for å optimalisere sjansen for å nå Sydpolen.

Hvis vi prøver å forstå Amundsens ledelse innenfor dens egen kontekst, opplevde sannsynligvis ekspedisjonsmedlemmene overgangen fra den gjeldende ledelsesform på tilsvarende ekspedisjoner (militær ledelse), til Amundsens ledelsesform på Sydpolekspedisjonen, som et uvant fenomen som de ikke helt visste hvordan de skulle forholde seg til. Basert på narrativet ser vi at ekspedisjonsmedlemmene hele tiden hadde en oppfatning av at det var Amundsen («Chefen») som bestemte og selv fattet de fleste avgjørelsene, selv om det fra Amundsens side ble fremstilt annerledes og sannsynligvis også oppfattet annerledes. Og vi ser videre at når uenighet oppstår så er ekspedisjonsmedlemmenes påvirkningsmulighet i liten grad reell, og dette kjernepunktet ved estetisk ledelse fravikes.

Som for sammenligningen med *humanistisk ledelse* så er det også her, fra mitt perspektiv, tvil om Amundsen i det hele tatt og noen gang faktisk var villig til å vektlegge andre synspunkter enn sine egne. Og om han i det hele tatt og noen gang, faktisk var villig til å akseptere noen som helst form for medbestemmelse i forhold til ledelse av ekspedisjonen.

Et annet sentralt moment ved estetisk ledelse er vektleggingen av sansebasert kunnskapsutvikling, og det at ledelse i seg selv ikke kan forstås instrumentalistisk eller som en upersonlig teknisk utførelse, jamfør Irgens (2013). Innenfor ekspedisjonens kontekst mener jeg at Amundsens tilnærming til ledelse sammenfaller med dette momentet fra estetisk ledelse. Var det noe han i innledningen og i første del av ekspedisjonen virkelig var god på, så var det nettopp den sansebaserte tilnærmingen, og å forstå betydningen den hadde for utøvelsen av ledelse.

Amundsen fremsto som en dyktig menneskekjenner og analytiker, og utøvde ledelse i datidens kontekst innenfor det som Elkjær (2004) snart hundre år senere beskrev som «den tredje vei» innen ledelse. Han var tett på sine ekspedisjonsmedlemmer, og evnet å bruke de fleste sansene i sin utøvelse av ledelse.

Jeg vil også anta at for personer som hovedsakelig beskjeftiger seg med arbeidsoppgaver hvor ulike sanseintrykk er vesentlig både for utførelse og mestring av arbeidsoppgaver, som på Sydpolekspedisjonen, så vil man etter hvert få medarbeidere og ledere som i økende grad evner å benytte hele sanseapparatet i sin samhandling. Sanseapparatet blir «trigget» gjennom arbeidsoppgavene, og man oppnår en øket beredskap i forhold til å benytte det i relasjonelle situasjoner.

7.2.6 Amundsens ledelse versus kunnskapsledelse

Når vi nå beveger oss over til sammenligningen mellom Amundsens ledelse og kunnskapsledelse (Drucker (1959), i Irgens & Wennes 2011), er vi over på det jeg har klassifisert som «overbyggende» ledelsesperspektiv i teoridelen.

Det er mulig å hevde at Amundsen i sin kontekst på mange måter både la opp til og utøvde kunnskapsledelse på første del av Sydpolekspedisjonen. Han rekrutterte «eksperter» innenfor sine fagfelt inn i ekspedisjonen, han vektla (i alle fall tilsynelatende) stor grad av autonomi blant sine ekspedisjonsmedlemmer, oppgavene som skulle løses var lite rutinepregede, og kunnskapsutvikling i organisasjonen som helhet var svært sentralt i forhold til måloppnåelse for hele ekspedisjonen.

Det er videre tegnet et bilde av Amundsen hvor han verdsetter komplementære ferdigheter i sammensetningen av sin organisasjon, noe som også kan sammenlignes med utgangspunktet for kunnskapsledelse, hvor det er «eksperthenes» samlede kunnskap som skal sikre organisasjonens fremdrift, jamfør teorikapitlet, Johnsen (2002) og Similä & McCourt (2011).

Kunnskapsintensive organisasjoner kjennetegnes også ved at de både benytter og er innovative i forhold til tekniske løsninger (Irgens 2007), og dette kan også hevdes å være et kjennetegn på Amundsens ekspedisjon i dens kontekst. Blant annet ble seilskuta «Fram» utstyrt med dieselmotor før ekspedisjonsstart, noe som var en helt ny installasjon i slike

skuter og dessuten teknisk krevende (Bomann-Larsen 2011). I tillegg var alt utstyr både for mennesker og dyr på ekspedisjonen under konstant utvikling helt fram til ekspedisjonens siste etappe inn mot polpunktet (Amundsen 2003).

I dagens samfunn fremstilles gjerne kunnskapsarbeidere i en setting hvor «intellektuell kapital» i form av (teoretisk) kunnskap er en vesentlig del av en organisasjons totale kapital (Stacy 2008). For hundre år siden og i lys av sydpolekspedisjonens kontekst, var derimot den praktiske kunnskapen mye mer sentral og avgjørende, og utgjorde datidens «intellektuelle kapital». Behovet for kunnskapsarbeidere i datidens kontekst er med overstående argumentasjon sannsynliggjort, og selv om Amundsen hadde gode ferdigheter basert på erfaring og egen kunnskapstilegnelse, så innså han i planleggingen av ekspedisjonen at han selv ikke kunne være ekspert på alt.

I teoridelen om kunnskapsledelse er utfordringen mellom ledelse og kontroll på den ene siden og profesjonell autonomi på den andre siden beskrevet (Similä & McCourt 2011), og dette ble etter hvert også Amundsens store utfordring. Så lenge Amundsen hadde tilstrekkelig kompetanse til å imøtegå og være på høyde i forhold til profesjonelle utfordringer ble hans lederposisjon i liten grad utfordret. Det var først når det oppstod profesjonell uenighet i en setting hvor Amundsens egen faglige autoritet ikke var på høyde med utfordrerens (jamfør narrativet og disputten med Johansen), at Amundsen måtte velge en annen ledelsestilnærming.

Et argument for å unngå å legge alt ansvar på Amundsen i forhold til de ledelsesmessige utfordringene i et kunnskapslederperspektiv, finner vi i boka «Slik skapes kunnskap» (Krogh et al. 2001). Her hevdes det at kunnskapsarbeidernes menneskelige kvaliteter er den mest avgjørende faktoren for fremme en organisasjons resultat, og at det dermed ikke er opp til kunnskapslederen alene å få til et fruktbart samspill innad i en kunnskapsorganisasjon. Vi har gjennom narrativet sett eksempler på at ekspedisjonsmedlemmene fremstod på forskjellig vis, og at de ikke nødvendigvis hadde de menneskelige kvalitetene som krevdes for å få til et optimalt samspill.

På den annen side beskriver Amundsen at han vektla å bli kjent med sine medlemmer først etter ekspedisjonsstart (Amundsen 2003), og det kan tyde på at de menneskelige kvalitetene ikke nødvendigvis ble vesentlig vektlagt i utvelgelsen av ekspedisjonsmedlemmer, noe som kanskje burde vært gjort, og i så fall hadde det igjen vært Amundsens ansvar.

Mellomfundering V

Jeg har tidligere i dette kapitlet sett på likhetstrekk mellom Amundsens ledelse og det som i avhandlingen er beskrevet som *vitenskapelig ledelse* (se kapittel 3.1.2 og 7.2.2.), og jeg ser at det på et vis kan være vanskelig å hevde at Amundsens ledelse hadde mange likehetstrekk både med kunnskapsledelse og med vitenskapelig ledelse, da disse to ledelseperspektivene i noen grad er «motpoler», det vil si de inneholder element som er direkte i opposisjon til hverandre. Eksempelvis er et hovedmoment, i denne avhandlingens

forståelse av vitenskapelig ledelse, beskrevet å være at lederen sitter inne med «mest» og «best» kunnskap (kapittel 3.1.2); mens kunnskapsledelse derimot bygger på at en vesentlig del av den nødvendige kunnskapen er å finne hos organisasjonens (kunnskaps)arbeidere (kapittel 3.1.6).

Begrunnelsen for å allikevel hevde flere likhetstrekk fra begge disse ledelsesperspektivene, ligger i det jeg kaller perspektivering av Amundsens ledelse. Fra et utenforstående ståsted, og med dagens forståelseshorisont (jamfør Gadammers hermeneutikk i teorikapitlet), er det mulig å argumentere for at Amundsens ledelse hadde et tilsnitt av vitenskapelig ledelse hele tiden. Han var fra starten av den som visste mest, og gjennom et grundig planleggingsarbeid og strategisk ledelse la han grunnlaget for og bestemte hva de andre ekspedisjonsmedlemmene til enhver tid skulle gjøre, selv om det som vi har sett ble lagt opp til stor faglig frihet fra Amundsens side.

Man kan også si at mens kunnskapsledelsesperspektivet var mest framtrødende i starten av ekspedisjonen, så kom vitenskapsledelsesperspektivet mer og mer til syne etter hvert på ekspedisjonen.

7.2.7 Amundsens ledelse versus ledelse i et praksisperspektiv

Ledelse i et praksisperspektiv (Klev & Vie 2014) vektlegger erfaring som innfallsvinkel til ledelse, i og for seg kanskje en nødvendig påminnelse og poengtering i dagens samfunn hvor teoretisk kunnskap i stor grad vektlegges. På Amundsens tid og i alle fall innenfor ekspedisjonsledelse var kunnskapstilegnelse gjennom erfaring den vanligste måten å skaffe seg kunnskap om ledelse på (A. Wisting 2011). Enten ved å bli ledet, eller ved å utøve ledelse selv. Til en viss grad kunne man kanskje også observere ledelse utført av andre, eller lese andres fremstillinger om deres egen ledelse. Uansett var hovedinnfallsvinkelen ens egne erfaringer. Praksisperspektivet på ledelse slik det er beskrevet av Klev & Vie (2014) harmonerer dermed bra med Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen.

Utgangspunktet for Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen var egne erfaringer fra å bli ledet på en ekspedisjon, og erfaringer i form av å ha ledet en ekspedisjon selv. Som underordnet opplevde han å bli ledet på Belgica-ekspedisjonen, og Amundsens erfaringer i forhold til ledelse på denne ekspedisjonen var nesten utelukkende negative (A. Wisting 2011). Dette formet utvilsomt inngangen til hans egen Gjøa-ekspedisjon, hvor han la opp til en helt annen ledelse enn den han selv hadde opplevd. Da denne ekspedisjonen fra Amundsens perspektiv som leder ble en vellykket ekspedisjon, kan vi anta at Amundsens erfaring fra denne ekspedisjonen ble avgjørende for valg av ledelsesperspektiv på Sydpolekspedisjonen.

Ved å legge opp til en erfarings- eller praksisbasert tilnærming til ledelse må man for det første være villig til å ta lærdom av de erfaringene man får, og for det andre må man i situasjoner hvor erfaringen er mangelfull, akseptere at muligheten for å utøve dårlig ledelse

er tilstede. Er man i stand til å akseptere dette, og samtidig «overlever» som leder etter å ha gjort en del feil (der man mangler erfaring), kan den erfarings- og praksisbaserte tilnærmingen til ledelse være en fruktbar vei å gå hvis man ønsker å utvikles som leder. Samtidig innebærer denne tilnærmingen at det sannsynligvis vil ta lang tid å bli en god leder, og at man er nødt til å oppsøke mange ulike situasjoner/settinger/ledelsesoppgaver for å få de nødvendige erfaringene.

Vi har sett i narrativet at Amundsens valgte ledelsesperspektiv ved inngangen til Sydpolekspedisjonen, etter hvert ble lagt til side av Amundsen selv. Kanskje skyldes det mangel på erfaringer i forhold til de situasjoner som etter hvert oppstod, at Amundsens egne erfaringer rett og slett ikke strakk til for å løse situasjonene innenfor det valgte ledelsesperspektivet. Amundsen hadde forholdsvis lite erfaring som leder, og hadde kun vært leder på en ekspedisjon.

Det at han i tillegg hadde erfaring fra polare ekspedisjoner på et underordnet nivå, gav han noen erfaringer i forhold til det å oppleve å bli ledet, og han hadde selv opplevd vesentlige konflikter med egen leder på Belgica-ekspedisjonen (ibid.). Det kan imidlertid se ut som om han ikke evnet å sette dette i riktig perspektiv, og trekke de riktige slutningene ut av egen konflikt med sin leder, altså at han ikke hadde lært av egne erfaringer.

Han valgte tilnærmet samme strategi når konfliktene oppsto på Sydpolekspedisjonen, som strategien hans leder hadde valgt på Belgica-ekspedisjonen, Det igjen var en strategi som han var meget uenig den gang den rammet han selv. Alternativt, og det vitner i så fall om en meget oppegående leder, var Amundsens håndtering av konfliktene på Sydpolekspedisjonen nettopp basert på erfaringene fra konfliktene han selv hadde opplevd som underordnet, og at han etterhvert med basis i egen ledererfaring, evnet å se at det var stor forskjell på perspektivet til en leder og perspektivet til en underordnet.

7.2.8 Oppsummering

Etter å ha forsøkt å avdekke likhetstrekk med ledelsesperspektivene beskrevet i teoridelen, kan jeg konkludere med at Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen har et eller flere likhetstrekk med alle de ulike ledelsesperspektivene som er beskrevet i teoridelen.

Det er to hovedgrunner til at dette ikke er overraskende. For det første inneholdt Amundsens ledelse et skifte av ledelsesperspektiv underveis i ekspedisjonen, noe som gir flere muligheter til å finne likhetstrekk med andre ledelsesperspektiv; enn hvis eksempelvis bare et ledelsesperspektiv hadde vært grunnlaget for sammenligningen.

For det andre viser dette at ledelse et sammensatt fenomen, og jeg mener det skal godt gjøres å finne utøvelse av ledelse som finner sin plass kun innenfor et ledelsesperspektiv. Dette gjenspeiles også innenfor metaforskning om ledelse, jamfør teorikapitlet om ledelse og

Cuban (1988, i Irgens 2013), samt Leithwood (1999) som har konkludert med at det ikke er enighet om en felles definisjon av *ledelse*.

Ledelse handler, slik begrepet er definert i denne avhandlingen, om å gi retning mot et mål og påvirke mennesker til å jobbe mot dette målet, altså handler det blant annet om relasjonelle forhold. Utøvelse av ledelse er dermed aldri kun opp til den som leder, det er også avhengig av den eller de som blir ledet, og dette igjen kompliserer utøvelsen av ledelse. Det er mulig å tenke at det relasjonelle momentet ved ledelse blir til i mulighetsrommet som oppstår i møtet mellom leder og den/de som skal ledes, og at det dermed ikke kan styres fullt ut alene av den som er leder.

Ulike ledelsesperspektiv (se redegjørelse av begrepet *ledelsesperspektiv* i kapittel 3.1) er slik jeg ser det, mer egnet til positivt å «gi retning» på utøvelse av ledelse ved at fremhever særtrekk og dermed sier noe om hva som bør vektlegges ved utøvelse av ledelse; og mindre egnet til negativt å «ekskudere» ulike ledelsesformer, selv om man benytter elementer fra andre ledelsesperspektiv.

Vi har sett at Amundsens valgte ledelsesperspektiv på første del av ekspedisjonen inneholder elementer fra flere ulike ledelsesperspektiv, og at kanskje «paraplybegrepet» kunnskapsledelse dekker det meste av det Amundsen forfektet. På siste del av ekspedisjonen ser vi derimot en mer eneveldig ledelse som har konkrete likhetstrekk med både militær ledelse og elementer fra vitenskapelig ledelse.

Det som uansett fremstår som en rød tråd i Amundsens ledelse, var det konstante målfokuset, og det kan se ut som om målfokuset, eventuelt sammen med et «personlig» fokus fra Amundsens side når konflikter oppstod, var det som styrte Amundsens skifte av ledelsesperspektiv. Det kan være fristende å si at Amundsen i sin utøvelse av ledelse kun var «tro» mot ledelsesbegrepet i sin enkleste form: «*Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål*», og at alt annet i forhold til valg av ledelsesperspektiv, menneskelig samhandling og andre forhold var underordnet.

7.3 Et mulig nytt perspektiv på ledelse

Kjennetegnene på Amundsens utøvelse av ledelse er avdekket og diskutert, og likhetstrekkene med ledelsesperspektivene fra teoridelen er beskrevet og analysert, slik at forutsetningene for å finne svar på problemstillingen skal være oppfylt.

«Hva kan vi i, i et ledelsesperspektiv, lære av Roald Amundsens måte å lede Sydpolekspedisjonen 1910-1912?»

Med utgangspunkt i tilnærmingen til ledelsesbegrepet i denne avhandlingen (se teorikapitlet og ledelsesdefinisjonene til Hersey & Blanchard (1993) og Northouse (2001)), er det vesentlige her å trekke ut de elementene ved Amundsens ledelse som totalt sett kan gjøre en organisasjon bedre i stand til å kunne oppnå sine mål, enn det som er mulig med dagens ledelseperspektiv i bagasjen. I dette ligger at vi kan trekke lærdom av alle sider ved Amundsens ledelse, også om hvordan vi ikke skal utøve ledelse.

At Amundsen i et målperspektiv, gjennom å nå ekspedisjonens etter hvert uttalte mål, lykkes som leder er utvilsomt. Ikke bare nådde han målet, han vant kappløpet med britene om Sydpolen, og han gjorde det uten tap av menneskeliv (Barr 2005). Amundsens ekspedisjon, i motsetning til deltakerne på Scotts ekspedisjon, lidde ikke noen vesentlig fysiologisk nød på den 99 dager lange og strabasjose ferden inn mot polpunktet. Faktisk var det slik at Amundsen og hans menn veide betydelig mer etter hjemkomst til Framheim enn de gjorde før starten på denne turen (ibid.).

Gjennom å erobre et av klodens siste uoppdagede ekspedisjonsmål og samtidig «beseire» Scott og dermed britene, bidro han også til økt nasjonalfølelse for den forholdsvis nye nasjonen Norge, og han oppnådde den høyeste form for heltestatus som var mulig i datidens samfunn (Bomann-Larsen 2011). Denne heltestatusen har han på mange vis beholdt helt fram til i dag, og så sent som i 2011 ble hundreårsjubileet for erobringen av Sydpolen markert i Antarktis med Norges statsminister i spissen, og Amundsen bragder ble nok en gang hyllet.

Nedsiden av Amundsens suksess på Sydpolekspedisjonen i form av mulige «ettervirkninger» i etterkant av ekspedisjonen fremkommer i liten grad i denne avhandlingen utover det som allerede er belyst. Imidlertid er det blant annet mulig å stille spørsmål om dette var en bærekraftig form for ledelse, altså en utøvelse av ledelse som kunne fortsatt i et lengre perspektiv med andre langsiktige målsettinger. I dette perspektivet ville det i så fall også vært en vurdering av om de mellommenneskelige forhold og det relasjonelle samspillet mellom Amundsen og de andre ekspedisjonsmedlemmene, kunne fortsatt på samme vis som vi har sett beskrevet i narrativet. Dette er momenter jeg tar med meg når jeg nå videre ser på hva vi eventuelt kan lære av Amundsens ledelse.

Når vi nå kobler over til nåtidens kontekst og prøver å se framover, beskrives noen hovedmomenter fra Amundsens ledelse som jeg mener det kan være mulig å lære noe av, etterfulgt av en endelig konklusjon som svar på problemstillingen.

7.3.1 Planlegging og logistikk

For det første var hele ekspedisjonen gjennomsyret av et fantastisk nøyaktig og godt planleggings- og logistikkarbeid fra Amundsens side. Et eksempel: Amundsens hadde i sine tidlige planer for Sydpolekspedisjonen som ble utarbeidet før avreise fra Norge, beregnet at

selve fremstøtet fra Framheim til polpunktet og tilbake igjen skulle ta 100 dager, og at Sydpolekspedisjonen skulle være tilbake etter endt polferd på Framheim 25. januar 1912 (Amundsen 2003). Og utrolig nok, ekspedisjonen ankom Framheim den 25. januar 1912, og turen hadde tatt 99 dager (Amundsen 2010).

Jeg mener god planlegging er en forutsetning for å lykkes med ledelse, både på kort og på lang sikt. En leder som ikke evner å planlegge og se framover har dårlige odds for å lykkes. For mange ledere vil dette handle om å omsette visjon og målsettinger til konkrete planer og handlinger. På et vis kan man si at også strategi og strategisk ledelse (jamfør Nygaard 2006) er et moment i denne planleggingen, i alle fall så lenge det er snakk om de tre første delene av den firedelte prosessen som inngår i strategisk ledelse.

Med logistikk menes i denne sammenheng den totale oversikten over, og kontroll med alt utstyr og alle behov som ekspedisjonen hadde. I dagens kontekst er det i mange tilfeller ikke mulig å ha samme type oversikt som den Amundsen hadde, men det er mulig å sikre at denne oversikten finnes i organisasjonen. Det er innenfor en mer økonomisk og budsjettmessig tankegang ikke minst svært ønskelig at det er slik.

Jeg mener at mangel på oversikt over en organisasjons samlede ressurser lett kan bli en medvirkende årsak til at organisasjoner og bedrifter ikke evner å utvikle seg i riktig retning. Spesielt kan dette være tilfelle i små og forholdsvis nyoppstartede organisasjoner og bedrifter med små ressurser, og hvor logistikk og planlegging ikke blir høyt nok prioritert i den første utviklingsfasen. Amundsen planla først lenge og grundig – så iverksatte han.

Planlegging og logistikk kan i en del sammenhenger, spesielt i situasjoner med kun en leder, fremstå som den ikke-relasjonelle delen av ledelse, eller i alle fall den delen av ledelsen som har det minst relasjonelle aspektet. Her et par eksempler fra Sydpolekspedisjonen på hva godt planleggings- og logistikkarbeid kan bidra til selv når planene slår feil:

Når det først valgte lederspesspektivet til Amundsen ikke strakk til, og han tilsynelatende ikke hadde planer for de uforutsette hendelsene og konfliktene som inntraff, så sørget allikevel *planene* for ekspedisjonens fremdrift som helhet for at det ekspedisjonen ikke stoppet opp. Hadde ikke planene for ekspedisjonen vært så nøyaktige og styrende som de var når konfliktene oppstod, hadde det kanskje vært lett å la det hele stoppe opp, og ikke gå videre før en felles enighet hadde vært etablert. Så vil jo historien aldri kunne gi noe svar på hva som hadde skjedd hvis løsningen på konfliktene hadde blitt håndtert annerledes. Det vi vet er at måten Amundsen håndterte situasjonene på, og *planene* for ekspedisjonen sikret videre framdrift og til slutt full måloppnåelse.

Det samme ser vi på slutten av ekspedisjonen når de mellommenneskelige forholdene mellom ekspedisjonsmedlemmene og lederen utarter og blir dårligere og dårligere; da sørger den overordnede *planen* for fortsatt framdrift i ekspedisjonen. I dette tilfellet er det også mulig

å tenke at mangel på en overordnet plan og målsetting, kunne gikk fritt spillerom for utvikling av konfliktene, og det igjen i verste fall kunne medført fatale konsekvenser for hele ekspedisjonen.

Et av Amundsens mest kjente sitater får avslutte og oppsummere dette delkapitlet:

«Seier venter den, som har alt i orden – held kalder man det. Nederlag er en absolutt følge for den, som har forsømt at ta de nødvendige forholdsregler i tide – uheld kaldes det.» (Amundsen, i Barr 2005:8).

7.3.2 Erfaringsbasert ledelse

Amundsen ledelsesperspektiv og utøvelse av ledelse på Sydpolekspedisjonen var et resultat av hans egne erfaringer. Amundsen hadde erfaringer både i forhold til det å bli ledet, og det å lede andre, slik at han i alle fall hadde hatt muligheten til å se på ledelse fra flere ulike perspektiv. Det er også mulig å koble Amundsens ledelse til et praksisperspektiv (Klev & Vie 2014) og til det Aristoteliske begrepet *phronesis* (Store norske leksikon 1) slik dette er beskrevet i teoridelen tidligere i avhandlingen.

Jeg mener at det å ha tilegnet seg ulike erfaringer, det å kunne se og ikke minst oppleve ledelse fra ulike perspektiv er en viktig forutsetning for å lykkes som leder. Ved å «kjenne på kroppen», og ved å ta i bruk hele sanseapparatet blir man i stand til å skaffe seg nødvendig kunnskap om hvordan ulike former for ledelse fungerer. I dette ligger det implisitt at det Elkjær (2004) beskriver som «den tredje vei» innen ledelse kan danne et godt grunnlag for denne erfaringsbyggingen.

Det at erfaringsbygging er så sentralt, gir også den praktiske følgen at dette elementet av ledelse kan utvikles hele livet, i alle fall hvis man er i stand til å ta lærdom av egne og andres erfaringer. Desto mer erfaring, desto bedre kan man bli i stand til å håndtere ulike ledelsesutfordringer, noe som også gir mening og motivasjon for å prøve ulike utfordringer i yrkeslivet.

I tillegg ser jeg på den praksis- og erfaringsbaserte tilnærmingen til ledelse som en viktig motvekt til dagens teoretiserte tilnærming til ledelse. Det er mulig å tilegne seg mye teoretisk kunnskap om ledelse gjennom ulike høgskole- og universitetsstudier, men det er og blir allikevel kun en teoretisk tilnærming.

I forhold til studier fremstår det ideelle for meg å være studier som eksempelvis Masterstudiet i kunnskapsledelse (MKL). I dette studiet legges det opp til en praksisbasert tilnærming til teori, utvikling av den reflekterte praktiker er et mål, og i tillegg presenteres teori og ledelse fra ulike vinklinger og perspektiv (jmfør studieplanen for MKL). Dette sørger for en kunnskapsutvikling som for det første er perspektivrik – det foregår *perspektivering*, og for

det andre er denne kunnskapsutviklingen fundamentert på en tenkt «nytteeffekt» i forhold til det å bli en reflektert praktiker, og dermed i dette bildet – å bli en reflektert leder. Samtidig har studiet vist seg å rekruttere studenter med ulike bakgrunn og ledelseserfaring, noe som også i alle fall for min del har vist seg å være nyttig i forhold til å lære av andres erfaringer. I forhold til dagens og fremtidens kontekst, så er jeg forholdsvis sikker på at både teori om ledelse og studier om ledelse har kommet for å bli, og vil utgjøre en vesentlig del av ledelsesdannelsen også i fremtiden. Kanskje er vekselvirkningen mellom teori og egen praksis i ledelse slik jeg kjenner det fra masterstudiet i Kunnskapsledelse den mest nyttige veien videre?

7.3.3 Fagkunnskap

Amundsen var en fagmann innen så å si alle områder i sin organisasjon (Bomann-Larsen 2011). Gjennom erfaring hadde han tilegnet seg stor kompetanse i de fleste av organisasjonens spesifikke fagområder. Faktisk kan det se ut som om at han hadde minst like god fagkunnskap på en del andre områder, som det han hadde innenfor ledelse.

Jeg mener at fagkunnskap er sentralt for å kunne optimalisere utøvelsen av ledelse. I dagens samfunn og i organisasjoner over en viss størrelse og med komplekse fagområder, er det imidlertid tilnærmet umulig å ha «ekspertkompetanse» innenfor alle aspekter, men jeg mener det er viktig å i alle fall ha en grunnkjennskap til de fleste fagområder som en organisasjon sysler med.

Hovedgrunnen til dette er at det uten fagkunnskap er vanskelig å ta stilling til, eller fullt ut å forstå både begrensningene og mulighetene til en organisasjons utvikling. Så vil det alltid være et spørsmål om hvor omfattende og detaljert fagkunnskapen skal være hos lederen, noe som igjen avhenger av både organisasjonens størrelse og kompleksitet. Det må uansett være et poeng at fagkunnskapen er tilgjengelig enten i form av konkret kunnskap hos lederen, eller hos de som lederen kommuniserer og tar avgjørelser sammen med.

Vi har sett at Amundsen hadde stor faglig autoritet innad i sin organisasjon, og at det sannsynligvis bidro til at han i stor grad ble akseptert som leder. På samme vis var det også et moment i hans relasjonelle makt (jamfør beskrivelsen til Eeg-Larsen i teoridelen). Et argument for faglig kompetanse innenfor det relasjonelle aspektet, er at en leder med fagkompetanse innen organisasjonens fagfelt i mye større grad enn en leder uten tilsvarende fagkompetanse, ofte vil bli lettere akseptert av de han eller hun skal lede. Og at det derav er mye lettere å få gjennomslagskraft i sin ledelse når den både er begrunnet i faglig og ledelsesmessig autoritet.

Begge de beskrevne momentene for fagkunnskap hos lederen slår på et vis «bena under» tankene fra Klev & Vie (2014) fra teorikapitlet, hvor ledelse nærmest er å betrakte som et håndverk, og at har man først lært å lede så kan man lede nærmest hva som helst. Jeg

tenker at ledelse er et fag, men da først og fremst i forhold til det relasjonelle, og at argumentene ovenfor er sentrale når jeg hevder at det ikke vil være grunnlag for optimal ledelse av en organisasjon uten tilstrekkelig fagkunnskap hos lederen.

7.3.4 Strategi og strategizing

Amundsen viste på Sydpolekspedisjonen en utpreget evne til å ta gode strategiske valg, og jeg mener å ha vist at det er liten tvil om at dette var et av suksesskriteriene for Amundsens ledelse. Som for momentet med faglig kompetanse, var sannsynligvis disse evnene i alle fall delvis utviklet på grunnlag av erfaringer. Gjennom å ha deltatt på flere andre ekspedisjoner hadde Amundsen tilegnet seg erfaringer med hva som fungerte og hva som ikke fungerte, og var på den måten mer forberedt og i stand til å velge riktig strategi, enn det han ville vært hvis han ikke hadde hatt de samme erfaringene. De samme erfaringene gjorde kanskje også Amundsen i stand til å bedrive strategizing (jamfør Nygaard 2006) på et høyt nivå.

Strategisk arbeid i form av planlegging og strategiske ledelse er viktig innen ledelse, jamfør momentet om planlegging tidligere i dette kapitlet. Samtidig ser vi konturene av en fremtid hvor stort tempo og raske skiftninger preger samfunnet, noe som gjør strategisk ledelse i klassisk forstand vanskeligere og vanskeligere. Strategizing, evnen til å utøve strategi i konteksten, og la både valg av strategi og kontekst bli kontinuerlig påvirket av hverandre, synes å bli viktigere i et slikt perspektiv. Et viktig aspekt i det relasjonelle ved ledelse er nettopp evnen til å få mennesker til å trekke i den retningen man vil, og da er strategizing som redskap nærmest uunnværlig.

7.3.5 Ledelse i sin enkleste og mest komplekse form

Basert på det som så langt har fremkommet i avhandlingen mener jeg det er belegg for å hevde at det var et ledelsesmomentet gikk igjen som en rød tråd gjennom hele ekspedisjonen, og som hele tiden lå til grunn for Amundsens ledelse. Så langt jeg kan se var dette momentet stort sett hele tiden avgjørende for hva Amundsen foretok seg som leder.

Momentet er *mål* og det er ivaretatt gjennom bevisst og utstrakt utøvelse av det jeg har valgt å kalle *målfokusert ledelse*. Målet var klart fra Amundsens side allerede et år før ekspedisjonen startet, og fra da av var det meste av det han foretok seg styrt av det han mente var nødvendig for å nå dette målet.

Ledelse er på denne måten svært enkelt – styr mot målet.

Samtidig er dette veldig komplekst, og det gjelder å ha et klart hode for å få dette til. Man må evne å sortere de ulike elementene som ligger til grunn for målfokuset og målstyringen, og til enhver tid agere riktig for å få til en optimal *målfokusert ledelse*.

Alle de fire enkeltfaktorene beskrevet ovenfor har sannsynligvis vært avgjørende for Amundsen i forhold til å optimalisere den *målfokuserte ledelsen*:

- God planlegging var utgangspunktet for god målstyring; uten gjennomtenkte planer både på kort og lang sikt, ville det nærmest vært umulig for Amundsen å ha noen «retning» på målstyringen. I tillegg var god logistikk avgjørende for å få flyt i forhold til de ikke relasjonelle faktorene i en organisasjon, og også indirekte i forhold til de relasjonelle faktorene, og dermed var det også en tilrettelegger for utøvelse av *målfokusert ledelse*.
- Erfaring var avgjørende både i forhold til å beherske utøvelse av *målfokusert ledelse* og i forhold til å optimalisere målstyringen. Desto flere erfaringer Amundsen tilegnet seg, desto større sjanse hadde han til å lykkes, i alle fall hvis han evnet å ta lærdom av erfaringene.
- Fagkunnskap. En bærebjelke i den målfokuserte ledelsen, uten fagkunnskap ville det vært tilnærmet umulig å peke ut riktig vei mot målet. Skulle den målfokuserte ledelsen være optimal, måtte både de små og store valgene være riktige, og det forutsatte som vist i alle fall en viss grad av fagkunnskap.
- Strategi og strategizing. En utfordring i det meste av ledelse er å få de man skal lede til å gå i riktig retning. Gjennom planlegging og forarbeid i forhold til strategier underveis, god logistikk, erfaring og fagkunnskap samt gode egenskaper som menneskekjenner la Amundsen grunnlaget for utøvelse av god strategizing og videre god utøvelse av *målfokusert ledelse*.

Amundsens ledelse av Sydpolekspedisjonen har i et ledelsesperspektiv, vist at ledelse kan utøves gjennom bevisst *målfokusert ledelse*, og da med målstyring i vid form som overbyggende perspektiv.

I et større perspektiv, hvis vi nå løfter Amundsens ledelse ut av dens egen kontekst, og prøver å se den *målfokuserte ledelsen* i et epistemologisk og ontologiske lys, så vil denne form for ledelse til enhver tid måtte ta opp i seg både en forståelse av verden og et menneskesyn som er akseptert i den konteksten den *målfokuserte ledelsen* foregår. Denne kontekstavhengigheten i forhold til utøvelse av ledelse har vi også sett beskrevet som et moment både av Strand (2007) og Irgens (2011) i teoridelen (kapittel 3.2.1).

Vi har sett at Amundsen bevisst fravek eget valgt ledelsesperspektiv og dermed menneskesynet som lå til grunn for dette ledelsesperspektivet når konfliktene oppstod, og at den *målfokuserte ledelsen* trumfet det ledelsesperspektivet som så langt hadde vært grunnlaget for utøvelse av ledelsen. Det var mulig for Amundsen å velge et annet ledelsesperspektiv og på den måte tilsidesette de menneskelige faktorene, da

menneskesynet i eksempelvis militær ledelse i datidens kontekst tillot det uten at det ble stilt spørsmål vedrørende dette (A. Wisting 2011). En tilsvarende utøvelse av ledelse eksempelvis i dagens nordiske arbeidsliv, ville derimot neppe vært mulig, da menneskesynet og menneskeverdet i vårt arbeidsliv har utviklet seg betraktelig fra Sydpolekspedisjonens tid.

7.4 Konklusjon og avslutning

Før jeg tar fatt på selve konklusjonsdelen har jeg lyst til å dvele et avsnitt ved følgende:

Ekstern validitet (Johannesen et al 2010) er en utfordring i avhandlingens problemstilling, og selv om dette er grundig belyst i både kapittel 5.1.3 og i kapittel 5.4 tidligere, vil jeg igjen påpeke denne utfordringen. I tillegg til hvordan jeg som avhandlingens forfatter har vært i stand til å sannsynliggjøre den eksterne validiteten, vil leserens evne til *perspektivering* (se kapittel 3.4) i forhold til kontekst, og videre leserens forståelseshorizont (jmfør Gadamer 2007) ha direkte innvirkning på hva som leses ut av de forskningsresultatene som er fremstilt i avhandlingen, og dermed være avgjørende for i hvor stor grad kravet om *ekstern validitet* kan sies å være oppfylt.

Spoler vi nå tilbake til starten på kapittel 7.3 i avhandlingen finner vi dette utgangspunktet:

Med utgangspunkt i tilnærmingen til ledelsesbegrepet i denne avhandlingen, er det vesentlige her å trekke ut de elementene ved Amundsens ledelse som totalt sett gjør en organisasjon bedre i stand til å kunne oppnå sine mål, enn det som er mulig med dagens ledelsesperspektiv i bagasjen. I dette ligger også at vi kan trekke lærdom av alle sider ved Amundsens ledelse, også om hvordan vi ikke skal utøve ledelse.

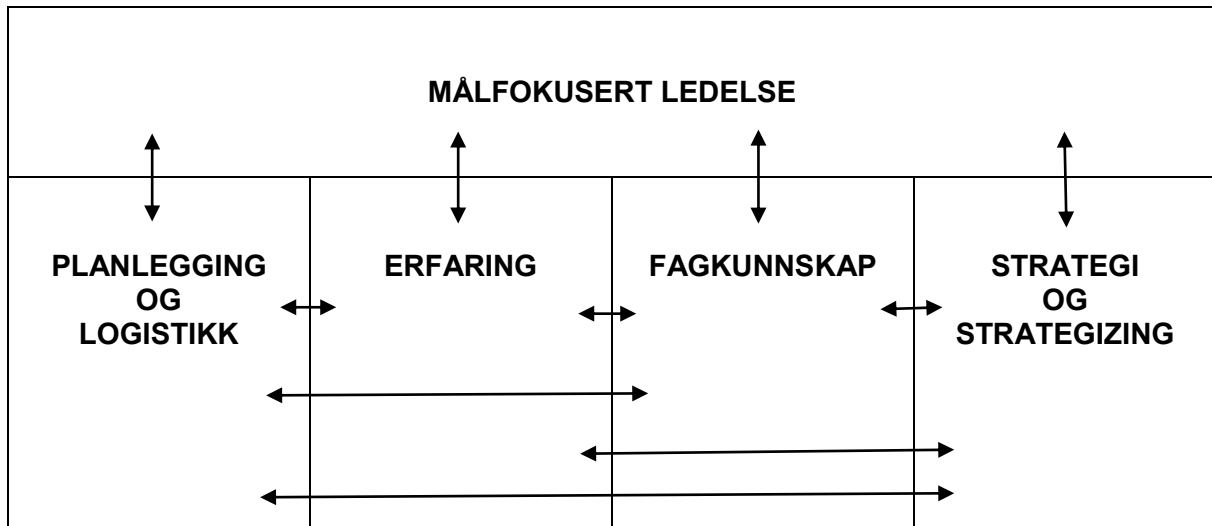
Det er i avhandlingen ikke avdekket noen helt nye momenter ved Amundsens ledelse i forhold til det som er dagens kjente momenter innen ledelse, og det er sannsynligvis heller ikke mulig å forme et nytt ledelsesperspektiv på bakgrunn av analysen og avdekkingen av Amundsens ledelse.

I forhold til begrepet *ledelse* er det gjort et forsøk på å avdekke det grunnleggende i begrepet, og det er i alle fall i denne avhandlingens kontekst mulig å bringe begrepet tilbake til en enkel definisjon, og konkludere med at *ledelse* handler om å påvirke for å optimalisere muligheten til å nå et mål, og at alt annet vedrørende utøvelse av ledelse er situasjonsavhengig. Denne formen for ledelse har jeg gitt navnet *målfokusert ledelse*.

Det er mulig å vise til en sammenheng mellom de ulike delmomentene fra Amundsens ledelse slik jeg har forsøkt å gjøre. Det kan gi oss en ny og utvidet forståelse av både begrepet ledelse og utøvelse av ledelse, og vi kan oppnå en ledelse som totalt sett gjør en organisasjon bedre i stand til å kunne oppnå sine mål, enn det som synes mulig med dagens ledelsesperspektiv i bagasjen.

Siden delmomentene i modellen nedenfor både er kontekstuavhengige (de kan brukes i alle kontekster), og kontekststøtthengige ved praktisk utøvelse (de må tilpasses konteksten de anvendes i); mener jeg de kan være nyttige i mange ledelsessammenhenger.

Følgende modell for *målfokusert ledelse* er sannsynliggjort:



Figur 5. Målfokusert ledelse.

Som vi ser av modellen kan alle de fire delmomentene være med på å påvirke den målfokuserte ledelsen, og det vil sannsynligvis også være å foretrekke hvis vi skal få til en *optimal* målfokusert ledelse. Modellen viser også at alle fire delmomentene gjensidig kan påvirke hverandre for å videreutvikles hver for seg og sammen.

Litteraturliste

- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2001): «Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management». *Journal of Management Studies*, 38 (7): 995-1018.
- Alvesson, M. og Sköldberg, K. (2008): *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Danmark: Studentlitteratur.
- Amundsen, R. (1907): *Nordvestpassagen: beretning om Gjøa-ekspeditionen 1903-1907*. Kristiania: Aschehoug.
- Amundsen, R. (2003): *Sydpolen, Den norske sydpolferd med Fram 1910-1912*. Riga: Kagge Forlag.
- Amundsen, R. (2010): «Roald Amundsens dagbøker», i Kløver, G. O. (red), *Roald Amundsens dagbøker*. Oslo: Frammuseet, s. 23-387.
- Bomann-Larsen, T. (2011): *Roald Amundsen*. Latvia: Cappelen Damm
- Borg, E. & Vollen, M. (2014): «Samhandlingsreformen = det nye "Soria Moria slott"?» *Master thesis 2014*. Handelshøjskolen i København & Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet. Lastet ned 04.02.15 fra <http://hdl.handle.net/11250/223704>.
- Chase, S. E. (2008): «Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices», i Denzin N. & Yvonna, S. (red.), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Los Angeles: Sage, s. 57-94.
- Czarniawska, B. (2004): *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Elkjaer, B. (2004): "Organizational Learning – The Third Way". *Management Learning*, 35(4): 419–434.
- Fangen, K. (2004): *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fuller, S. (2002): *Knowledge management foundations*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Gadamer, H. G. (2007): *Sandhed og metode*. Danmark: Academica.
- Gjertsen, H. F. (2011): "Hjalmar Fredrik Gjertsens dagbøker", i Kløver, G. O., *Hjalmar Fredrik Gjertsens dagbøker*. Oslo: Frammuseet, s. 22-115.
- Hassel, L. (2007): «A continental philosophy perspective on knowledge management». *Information Systems Journal Volume 17(2)*: 185–195.
- Hassel, S. (2011): «Sverre Hassels dagbøker», i Kløver, G. O. (red.), *Sverre Hassels dagbøker*, Oslo: Frammuseet, s. 14-200.
- Hislop, D. (2009): *Knowledge Management in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Hood, C. (1991): «A Public management for all seasons?». *Public administration* 69(1): 3-19.

- Irgens, E. J. (2007): *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011): «De beste blant oss». I Irgens, Eirik J. og Wennes, Grete (red.) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 24-41.
- Irgens, E. J. (2011): *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2013): «Utvikling av ledelsesformer i skolen». I: Engvik, G., Hestbek, T.A., Hoel, T.L. & Postholm, M.B. (red.): *Klasseledelse – for elevenes læring*. Trondheim: Akademika forlag, s. 41-66.
- Irgens E. J. og Wennes G. (2011): «Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner». I E. J. Irgens og G. Wennes (red.). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 13-22.
- Jensen, H. Siggard. (2008): "Management and Learning in the Knowledge Society". Paper presentert ved the Mid-Continent Regional Science Association 39th Annual Conference, 2008, Colorado Spring.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johansen, H. (2011): «Hjalmar Johansens dagbøker», i Kløver, G. O. (red.), *Hjalmar Johansens dagbøker*, Oslo: Frammuseet, s. 21-174.
- Johnsen, E. (2002): *Managing the Managerial Process: A Participative Approach*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. (2011): *Exploring Strategy*. (9. utg.) Harlow: FT Prentice Hall/Pearson.
- Kalleberg, R (1991): «Kenning-tradisjonen i norsk ledelse». *Nytt Norsk Tidsskrift*, 3: 218-245.
- Klev, R & Vie, O. E. (2014): «Hvorfor trengs en praksisnær ledelse?». I R. Klev og O.E. Vie (red.). *Et praksisbasert perspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS, s. 11-19.
- Krogh, G. von og K. Ichijo, I. Nonaka. (2001): *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS-forlaget.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999): *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- McAdam, R. & S. McCreedy (2000): «A Critique of Knowledge Management: Using a Social Constructionist Model». *New Technology, Work and Employment*, 15(2), 155-168.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2005): *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Morgan: Free Press.

- Morgan, G. (1998): *Organisasjonsbilder - Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nygaard, C. (2006). «Strategizing». I C. Nygaard (red.) *Strategizing – kontekstuel virksomhetsteori* (3. utg.). Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur, s. 11-35.
- Northouse, P. (2001): *Leadership: Theory and practice* (2. utg.). London: Sage.
- Nyeng, F. (2010): *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Pinnegar, S. & Daynes, J. G. (2007): «Locating narrative inquiry historically: thematics in the turn to narrative». I Clandinin, D. J. (red.) *Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology*. California: Sage, s. 3-34.
- Presterud, K. (2011): «Kristian Presteruds dagbøker», i Kløver, G. O. (red.), *Kristian Presteruds dagbøker*. Oslo: Frammuseet, s. 20-223.
- Riessman, C.K. (2008): *Narrative methods for the human sciences*, Los Angeles: Sage.
- Similä, J. O. & McCourt, W. (2011): «Ledelse av profesjoner. Ledelsesmessig kontroll versus profesjonell autonomi», i Irgens, E. J. & Wennes, G. (red), *Kunnskapsarbeid – om læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 156-174.
- Stortingsmelding nr 4 (1996-97). Langtidsprogrammet 1998-2001. Oslo: Finans- og tolldepartementet.
- Stortingsmelding nr 37 (1990/91). Om Organisering og styring i Utdanningssektoren. Oslo: Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet.
- Stacy, R.D. (2008): *Hvordan kunnskap vokser frem: et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Taylor, C. (1985): *Human Agency and Language. Philosophical Papers, vol. 1*. England: Cambridge University Press.
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.
- Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, (3. utg.). Bergen. Fagbokforlaget.
- Weber, M. (2000): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal
- Wisting, A. (2011): *Roald Amundsen – Det største eventyret*. Oslo: Kagge forlag.
- Wisting, O. (2011): «Oscar Wistings dagbøker». I Kløver, G. O. (red.), *Mannskapets dagbøker* Oslo: Frammuseet, s. 118-179.

Lenker

Eeg-Larsen, Sissel. http://home.hio.no/~sissele/fag_samf/fag/med_sosiologi/makt/typer.htm (lest 27.06.14).

Frost, T. (2012). http://web.diakonova.no/filer/file/T%20Frost%2010_3-07%20%282%29.pdf (lest 10.03.15).

Føge, P. & Hegner, B. (2015). <http://primus.systime.dk/index.php?id=207> (lest 12.04.2015).

Store norske leksikon 1 https://snl.no/praktisk_visdom (lest 11.11.2014).

Store norske leksikon 2 <https://snl.no/makt> (lest 26.04.2015)

Store norske leksikon 3 <https://snl.no/hermeneutikk> (lest 09.05.2015)

Ulleberg, H. P. <http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/vitenskaph99.htm> (lest 12.01.2015).

Kilder benyttet i forskningen

- Aasheim, S. P. (2012): *I Roald Amundsens skispor*. Latvia: Cappelen Damm.
- Amundsen, R. (2003): *Sydpolen, Den norske sydpolferd med Fram 1910-1912*. Riga: Kagge Forlag.
- Amundsen, R. (1907): *Nordvestpassagen: beretning om Gjøa-ekspeditionen 1903-1907*. Kristiania: Aschehoug.
- Amundsen, R. (2010): «Roald Amundsens dagbøker», i Kløver, G. O. (red), *Roald Amundsens dagbøker*. Oslo: Frammuseet, s. 23-387.
- Barr, S. (2005): *Roald Amundsen, tidenes polfarer*. Oslo: J.M. Stenersen Forlag.
- Bjaaland, O. (2011): «Olav Bjaalands dagbøker», i Kløver, G.O. (red.), *Olav Bjaalands dagbøker*. Oslo: Frammuseet, s. 16-192.
- Bomann-Larsen, T. (2011): *Roald Amundsen*. Latvia: Cappelen Damm.
- Gjertsen, H. F. (2011): «Hjalmar Fredrik Gjertsens dagbøker», i Kløver, G. O (red.), *Hjalmar Fredrik Gjertsens dagbøker*. Oslo: Frammuseet, s. 22-115.
- Hansen, J. I. (2011): *Amundsens betrodde mann, historien om Oscar Wisting*. Leck: Schibsted Forlag.
- Hassel, S. (2011): «Sverre Hassels dagbøker», i Kløver, G. O. (red.), *Sverre Hassels dagbøker*, Oslo: Frammuseet, s. 14-200.
- Johansen, H. (2011): «Hjalmar Johansens dagbøker», i Kløver, G. O. (red.), *Hjalmar Johansens dagbøker*, Oslo: Frammuseet, s. 21-174.
- Kløver, G. O. (red.) (2011): *Mannskapets dagbøker*. Oslo: Frammuseet.
- Presterud, K. (2011): «Kristian Presteruds dagbøker», i Kløver, G. O. (red.), *Kristian Presteruds dagbøker*. Oslo: Frammuseet, s. 20-223.
- Nilsen, T. (2011): «Thorvald Nilsens dagbøker», i Kløver, G. O. (red.), *Thorvald Nilsens dagbøker*. Oslo: Frammuseet, s. 14-319.
- Wisting, A. (2011): *Roald Amundsen – Det største eventyret*. Oslo: Kagge forlag.
- Wisting, O. (2011): «Oscar Wistings dagbøker». I Kløver, G. O. (red.), *Mannskapets dagbøker* Oslo: Frammuseet, s. 118-179.

Figurer

Figur 1. Hermeneutisk sirkel. *Objektiverende hermeneutikk.*

Figur 2. Hermeneutisk sirkel, *aletisk hermeneutikk.*

Figur 3. Den hermeneutiske spiral (Føge & Hegner 2015).

Figur 4. Hermeneutisk forståelse og tilnærming til problemstillingens relevans.

Figur 5. Målfokusert ledelse.